#1 *NEW YORK TIMES* BESELLER

BRYAN BURROUGH & JOHN HELYAR

BARBARIANS AT THE GATE

BỌN RỢ RÌNH TRƯỚC CỔNG

MUA LẠI CÓ ĐÒN BẨY VÀ THƯƠNG VỤ ĐÌNH ĐÁM RJR NABISCO

Hoàng Thị Ngọc *dịch*





NABISCO

#1 *NEW YORK TIMES* BESELLER

BRYAN BURROUGH & JOHN HELYAR

BARBARIANS AT THE GATE

BỌN RỢ RÌNH TRƯỚC CỔNG

MUA LẠI CÓ ĐÒN BẨY VÀ THƯƠNG VỤ ĐÌNH ĐÁM RJR NABISCO

Hoàng Thị Ngọc *dịch*





BRYAN BURROUGH - JOHN HEYLAR

Hoàng Thị Ngọc *dịch*

—★—

BỌN RỢ RÌNH TRƯỚC CỔNG

• BARBARIANS AT THE GATE •

ALPHA BOOKS & NXB CÔNG THƯƠNG

Bryan Burrough là đặc phái viên của *Vanity Fair* và cựu phóng viên của *The Wall Street Journal*, ông đã báo cáo về nhiều chủ đề, bao gồm các sự kiện dẫn đến cuộc chiến ở Iraq, sự mất tích của Natalee Holloway và vụ Anthony Pellicano. Bryan còn là tác giả của nhiều bài phê bình sách và bài báo trên *The New York Times, Los Angeles Times* và *Washington Post*.

John Helyar là một nhà báo và tác giả người Mỹ. Ông tốt nghiệp Đại học Boston và đã làm việc cho *The Wall Street Journal, Fortune, ESPN.com, ESPN The Magazine* và *Bloomberg News*. Bài viết của ông và Bryan Burrough về RJR Nabisco đã mang về cho cả hai giải thưởng danh giá Gerald Loeb.



"Tài chính, cũng như thời gian, nuốt chửng con của chính mình."

— Balzac

"Hãy cẩn thận với những chi phí nhỏ. Một lỗ rò bé có thể làm đắm cả con tàu."

— Benjamin Franklin

"Tiền bạc khiến cả thế giới xoay chuyển."

— Publilius Syrus

"Một trong những cuốn sách kinh doanh tuyệt vời nhất từng được biết tới…"

— JOE NOCERA, New York Times

"Một tác phẩm xuất sắc, tái hiện câu chuyện với quy mô ấn tượng… Lối viết hoa mỹ… bố cục chặt chẽ từ đầu đến cuối."

— SCOT J. PALTROW, Los Angeles Times Book Review

"*Bọn rợ rình trước cổng* là một tác phẩm phi thường, một kỳ tích trong mảng phóng sự điều tra, và là một tác phẩm có tính tiểu thuyết hơn tất cả các tác phẩm hư cấu nào, nó cũng là hình mẫu của sách kinh doanh về Phố Wall."

— MICHAEL HIRSCHORN, 7 Days

"Nội dung rất ấn tượng… bối cảnh dặc sắc… một tác phẩm có chất liệu điện ảnh nhưng cũng là cuốn sách được viết cực kỳ công phu."

— KEN AULETTA, New York Daily News

"Mô tả rất chi tiết, phong phú."

— MELISSA TURNER, The Atlanta Journal and Constitution

"Thật khó để hình dung ra một cuốn sách hay hơn, lột tả hết bản chất của bối cảnh kinh tế những năm 1980… và cũng khó tưởng tượng ra một ai

đó có tài viết lách hơn Burrough và Helyar.”

— BILL BARNHART, Chicago Tribune

‘Từng phần của cuốn sách được dàn dựng công phu với nhiều lời thoại, tình tiết, đồng thời các nhân vật được khắc họa sinh động và hấp dẫn… lối viết mang lại hiệu quả tuyệt vời.”

— BILL SAPORITO, Fortune

“Sự lôi cuốn bên trong câu chuyện về thương vụ tiếp quản công ty lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ… chẳng khác gì một cuốn tiểu thuyết.”

— TOM BROKAW, Today

“Một tác phẩm báo chí lôi cuốn, giống như một cuốn tiểu thuyết, với nhiều tình tiết thú vị về một câu chuyện kinh doanh có tầm ảnh hưởng lớn.”

— KEITH NAUGHTON, The Detroit News

“Một thành công vang dội của báo chí, một bản tóm tắt cực kỳ ấn tượng đến từng chi tiết, từng sự kiện dẫn đến vụ tiếp quản tập đoàn RJR Nabisco với số tiền khổng lồ… Mô tả toàn diện và mạch lạc cuộc chiến của nhiều phe phái, và ở góc độ nào đó, tán dương một thập kỷ vượt qua đau thương của cộng đồng tài chính.”

— Kirkus

“Mô tả một trận chiến oanh liệt, một tác phẩm mà trong đó đôi lúc được hành văn theo cách khiến Phố Wall giật mình… cuốn hút người đọc từng trang một.”

— JUDITH H. DOBRZYNSKI, Business Week

Người chèo lái bất kỳ công ty nào cũng nên cảm nhận từ trong trái tim - từ sâu thẳm trong tâm hồn - rằng người đó phải có trách nhiệm, không chỉ

đơn thuần là chia cổ tức cho các cổ đông của công ty, mà còn làm cho nước Mỹ của chúng ta giàu mạnh thêm cũng như đề cao đạo đức kinh doanh.

— ADOLPHUS CREEN, nhà sáng lập Nabisco

Những con người tài giỏi sáng tạo ra Oreo. Chúng ta chỉ là những kẻ may mắn được thừa hưởng nó.

— F. ROSS JOHNSON, Chủ tịch RJR Nabisco

Xét về luật, thương vụ này là một sự lừa đảo.

Không lừa đảo ư? Bạn cần có tiền để tham gia một thương vụ. Nhưng không cần nhiều, số tiền bạn cần để mở một cửa hàng đánh giày nhiều hơn số tiền bạn cần có để mua một công ty trị giá 2 tỷ đô-la, hãy thành thật đi, có đúng vậy không nào? Nhưng để mua một cửa hàng đánh giày với giá 3.000 đô-la, bạn cần có 3.000 đô-la trong tay. Nếu bạn không có sẵn tiền mặt, hãy mang tiền đến trước thứ Năm.

Nhưng nếu đó là một vụ LBO (mua lại có đòn bẩy), bạn không những không cần phải mang tiền đến, cũng chẳng cần phải nhìn thấy tiền hoặc biết sẽ nhận tiền ở đâu hay tiền này đến từ đâu. Toàn bộ thương vụ này bắt đầu từ con số 0 tròn trĩnh.

Nhưng tất nhiên, khi bạn càng muốn mua nhiều, số tiền bạn cần lại càng ít. Nói cách khác, nếu có dính dáng đến tiền thì bạn không nên tham gia thương vụ này. Đây là thương vụ dành cho những người không có tiền, nhưng khi ai đó biết người nào đó có tiền, thì anh ta cũng sẽ không đẩy giá lên cao nữa…

- JACKIE MASON. "Thực chất LBO là gì?"

MỘT TRONG NHỮNG BẢN TƯỜNG THUẬT HAY NHẤT, HẤP DẪN NHẤT VỀ NHỮNG Gì ĐÃ XẢY RA VỚI CÁC CÔNG TY MỸ VÀ

PHỐ WALL VÀO NHỮNG NĂM 1980.”

- NEW YORK TIMES BOOK REVIEW

LỜI GIỚI THIỆU

cho bản tiếng Việt

1

Bất kỳ thành quách hay pháo đài kiên cố nào cũng đều có thể bị phá hủy từ bên trong. Và người thuận lợi nhất, dễ dàng nhất, ít bị đề phòng nhất để phá hủy lại chính là người lãnh đạo của cái pháo đài ấy.

Đây không chỉ là cuốn sách để người đọc ồ à ngạc nhiên, tò mò với những thủ thuật tài chính, mua bán sáp nhập hiện đại và nguy hiểm, mà còn là cuốn sách khiến những người lãnh đạo doanh nghiệp như chúng ta nhức nhối và trăn trở về cách thức quản trị tổ chức hiệu quả (corporate governance).

Trăm năm là rất dài. Nhưng trăm năm dường như vẫn là chưa đủ để tích lũy độ dày cần thiết giúp cái vỏ trứng mong manh có thể chống chọi được những sự phá hoại từ bên trong.

Những câu chuyện "chất như nước cất" về quá trình khởi nghiệp, tạo dựng và phát triển của các đế chế hàng đầu thế giới như Reynolds trong ngành thuốc lá hay Nabisco trong ngành bánh kẹo có lẽ sẽ là động lực hừng hực cho những chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam. Nhưng câu chuyện về sự sụp đổ nhanh chóng của những đế chế trăm năm ấy chỉ trong

một thời gian rất ngắn có thể làm cho lãnh đạo của những tập đoàn lớn nhiều nghìn tỷ chúng ta lạnh lưng rợn gáy.

Việc cho phép những công cụ tài chính nguy hiểm được hoạt động thiếu kiểm soát lại là trách nhiệm và bài học nhức nhối cho những người quản lý nhà nước. Nhưng trao quyền nhầm người trong khi không có cơ chế kiểm soát đủ hiệu quả có lẽ là nguyên nhân lớn nhất.

2

Quyền lực tuyệt đối sẽ dẫn đến sự sa đọa tuyệt đối.

Có lẽ với một số độc giả, Ross Johnson cũng sẽ là một nhà quản lý hiệu quả nếu được sử dụng ở đúng vai trò, vị trí và kèm với một số cơ chế kiểm soát phù hợp. Khi trái ngọt đến quá dễ dàng thì người ta sẽ dễ bị lạc hướng, chìm vào những thủ đoạn chính trị nội bộ, những mua chuộc dối trá và những ê kíp đoàn kết nhất trí ru ngủ…

Cuốn sách này vì thế cũng là một bài học về quản trị nhân sự. Tuyển dụng và phát triển nhân tài như thế nào để vừa phù hợp, vừa hiệu quả và bền vững không chỉ là một khoa học mà còn là một nghệ thuật. Không phải cứ nhanh hơn là hay hơn. Không phải cứ trao quyền là tốt hơn. Không hẳn cứ trọng dụng là tiến bộ hơn.

Đúng người (Who), đúng việc (What) nhưng còn phải đúng cách (How) nữa.

Và cũng vì thế nên trách nhiệm quản trị nhân sự không phải là của trưởng phòng hay giám đốc nhân sự. Trách nhiệm ấy là của Ban điều hành, Hội đồng quản trị và cả Đại hội đồng cổ đông. Đặc biệt là với những nhân sự nòng cốt.

3

Thành công của một lãnh đạo không chỉ giới hạn trong việc xây dựng, phát triển và lãnh đạo đội ngũ đủ sức đạt được những kết quả hoạt động mong đợi trong nhiệm kỳ của mình. Thành công của lãnh đạo còn được đánh giá bởi kết quả của sự chuẩn bị lực lượng kế thừa đủ chất lượng, đủ sức lãnh đạo tổ chức thành công trong các nhiệm kỳ tiếp theo.

Trách nhiệm của người lãnh đạo không phải là tạo ra những người đi theo: Họ cần tạo ra những người lãnh đạo đủ tầm khác.

Nhìn từ góc độ này, những người lãnh đạo tiền nhiệm của Ross Johnson tại các doanh nghiệp liên quan đều là những người lãnh đạo tồi, cho dù tính cách và phong cách lãnh đạo của mỗi người đều rất khác nhau.

4

Muốn hủy diệt một quốc gia, hãy lấy hết đất đai của họ. Nhưng muốn hủy diệt một dân tộc, chỉ cần làm ô nhiễm hay pha loãng văn hóa của họ.

Trong doanh nghiệp cũng vậy. Văn hóa của một doanh nghiệp là cực kỳ quan trọng cho sự phát triển và trường tồn của doanh nghiệp ấy.

Cuốn sách chia sẻ những câu chuyện tuyệt vời về sức mạnh vô địch của văn hóa doanh nghiệp. Không có một văn hóa đủ mạnh thì chắc là cả Nabisco lẫn Reynolds đã sớm chìm vào dòng lịch sử chứ không thể sừng sững với thời gian như vậy.

Văn hóa của một tổ chức không phải là thứ mà họ tuyên bố hay tuyên truyền. Văn hóa ấy được bắt nguồn từ những người lãnh đạo cao nhất và

thấm nhuần vào suy nghĩ, hoạt động cũng như hành vi hằng ngày của tất cả các cấp lãnh đạo và nhân viên của tổ chức ấy.

Văn hóa ấy không nhất thiết phải là "tốt" dưới con mắt của cộng đồng xã hội. Nhưng nhất thiết phải phù hợp với đặc tính ngành nghề, bổ trợ cho sự phát triển của tổ chức và tăng cường gắn kết với những người quan trọng cần thiết cho sự thành công của tổ chức: cổ đông, nhân viên và khách hàng. Câu chuyện về văn hóa doanh nghiệp ở doanh nghiệp thuốc lá Reynolds là một ví dụ không thể thuyết phục hơn.

5

Kết cục đau thương cho những thương hiệu hàng đầu trong câu chuyện đặt ra câu hỏi nhức nhối về công thức truyền thừa của các tổ chức: Làm sao để trường tồn?

Văn hóa mạnh: Đúng rồi. Nhưng sẽ đến lúc chính văn hóa ấy cản trở doanh nghiệp thay đổi và phát triển.

Lãnh đạo tâm - tầm - tài: Đúng rồi. Nhưng lãnh đạo nào rồi cũng sẽ ra đi, mà có phải lãnh đạo nào cũng minh mẫn suốt đời đâu.

Có lẽ sẽ cần hơn nữa những sự cảm nhận và thôi thúc sứ mệnh, những ý thức và cam kết với các giá trị cốt lõi và sự bổ sung thường xuyên của những động lực phát triển mới cho doanh nghiệp.

Nhưng khổ nỗi, tất cả những điều ấy đều đến từ hay bị điều chỉnh bởi lãnh đạo.

Làm sao để kiểm soát được lãnh đạo, hoặc ít nhất để lãnh đạo tự kiểm soát được chính mình, thì chỉ có những người tạo ra lãnh đạo trả lời được mà thôi.

Vài dòng tâm tư khi đọc cuốn sách *Bọn rợ rình trước cổng* trong chuyến đi cứu trợ miền Trung năm 2020.

Trần Bằng Việt

Chuyên gia tư vấn cao cấp

Chủ tịch Giải pháp Phát triển Đông A

LỜI TÁC GIẢ

Năm 1989, chúng tôi viết *Bọn rợ rình trước cổng* kể về các sự kiện đang diễn ra; bây giờ mọi thứ đã trở thành dĩ vãng. Một số cuốn sách có vòng đời dài hơn các cuốn khác. Chúng tôi nghĩ rằng cuốn sách này là một trong số đó. Nó vẫn được dùng để giảng dạy về nhiều chủ đề cho sinh viên trong các trường đào tạo kinh doanh lớn, từ đạo đức kinh doanh đến nghiệp vụ ngân hàng đầu tư. Năm 1993, cuốn sách được chuyển thể thành phim và chiếu trên kênh *HBO*. Năm 2002, 14 năm sau khi gây chấn động, cuộc chiến RJR lại được chuyển thể thành một bộ phim tài liệu chiếu trên kênh *History*.

Sự đón nhận này của công chúng là những gì chúng tôi chưa từng dám nghĩ tới khi bắt tay viết cuốn sách. Trên thực tế, mục tiêu chính của chúng tôi chỉ đơn giản là kiểm tra năng lực của chính mình, xem liệu chúng tôi có thể tự viết một cuốn sách hay không; cả hai chúng tôi đều chưa từng thử viết sách. *Bọn rợ rình trước cổng* cũng không phải là cuốn sách được các nhà xuất bản tranh giành. Trên thực tế, trong số hơn chục nhà xuất bản chúng tôi đã tiếp xúc, chính xác chỉ có nhà xuất bản Harper & Row (nay là nhà xuất bản Harper Collins) tỏ ra quan tâm một chút. Mọi người đã chán ngấy với các câu chuyện xuất hiện nhiều tuần trên những mặt báo về RJR. Còn ai muốn đọc thêm nữa?

Là phóng viên của tờ *Wall Street Journal*, chúng tôi đã cố gắng làm cho *Bọn rợ rình trước cổng* thấm nhuần các chuẩn mực về tính thời sự và tính chính xác mà chúng tôi đã nắm vững khi viết báo. Thật sự, *Bọn rợ rình trước cổng* sẽ không thể ra đời nếu không có sự khích lệ mà hai biên tập viên của cuốn sách này, Norman Pearlstine và Paul Steiger, dành cho chúng tôi. Không chỉ vậy, chúng tôi còn được nghỉ phép không lương trong tám tháng để thực hiện cuốn sách này.

Tháng 10 năm đó, khi câu chuyện về RJR bùng nổ, tôi là phóng viên của *Wall Street Journal*, tờ báo đầu tiên đưa tin về vụ sáp nhập và mua lại đình đám ở Phố Wall; còn John, sống tại Atlanta, phụ trách viết bài về công ty. Chúng tôi đã cùng nhau viết về mọi ngóc ngách của trận chiến RJR kéo dài sáu tuần. Chỉ đến khi trận chiến kết thúc, chúng tôi mới thống nhất cùng nhau viết sách, thế là chúng tôi gặp nhau. John giơ một cuốn tạp chí *Time* lên, trên trang bìa là bức ảnh đáng hổ thẹn của Ross Johnson, để tôi có thể nhận ra anh ở sân bay Atlanta.

Chúng tôi thường có chút ngại ngùng khi thừa nhận đã nghiên cứu và viết *Bọn rợ rình trước cổng* trong tám tháng ngắn ngủi, từ tháng Một đến tháng Tám năm 1989. Đó là quãng thời gian buồn vui lẫn lộn với chúng tôi. Tôi sống trong một căn hộ không có điều hòa ở khu phố Park Slope, quận Brooklyn. Tôi đi tàu điện ngầm đến Manhattan để thực hiện sáu cuộc phỏng vấn mỗi ngày; chúng tôi nhất trí với nhau rằng tất cả các cuộc phỏng vấn nên được thực hiện trực tiếp. Buổi tối, tôi trở về nhà, kiểm tra, đối chiếu thông tin và viết lại những ghi chú trong buổi phỏng vấn. Đôi khi, vì trời mùa hè quá nóng, tôi chỉ mặc chiếc quần bơi và áo phông. John phải di chuyển rất nhiều, qua lại giữa Atlanta, Bắc Carolina và New York để khớp nối các câu chuyện về con đường tiến thân đến đỉnh cao quyền

lực của Ross Johnson. Chúng tôi làm việc độc lập, trừ khi có các cuộc phỏng vấn quan trọng với chính Johnson, đã có các cuộc phỏng vấn dài không chính thức ở Atlanta và Manhattan, có thêm bánh pizza và nước ngọt.

Khi đang viết sách, chúng tôi đã lo rằng câu chuyện về RJR sẽ bị lu mờ bởi một số thương vụ đình đám hơn, khắc nghiệt hơn. Giữa những kẻ tập kích công ty, các nghệ sĩ LBO và những nhà tài phiệt đầu tư vào trái phiếu rác, toàn bộ giới kinh doanh của những năm 1980 như phát điên. Những cuộc đột kích man rợ diễn ra sau *Bọn rợ rình trước cổng* có thể làm cho trận chiến RJR từ bản anh hùng ca chỉ còn là vài dòng chú thích. (Đó là lý do tại sao Harper muốn ra mắt cuốn sách thật nhanh.) Chúng tôi đã sẵn sàng cho ngày đen tối đó, nhưng nó không bao giờ đến.

Hóa ra cuộc chiến giành RJR vừa xác lập và kết thúc một kỷ nguyên. Trong gần một thập kỷ sau đó, vụ trúng thầu trị giá 25 tỷ đô-la của KKR vẫn được xem là thương vụ lớn nhất mọi thời đại. Có một số yếu tố kết hợp với nhau làm giảm quy mô của các giao dịch trong vài năm. Cỗ máy kiếm tiền siêu đẳng đằng sau LBO - trái phiếu rác - đã ngắc ngoải, và có lúc gần như dừng hoạt động. Mike Milken bị bắt giam; Drexel Burnham phá sản, và trong thời kỳ suy thoái đầu thập niên 1990, các công ty ốm yếu sử dụng đòn bẩy quá mức đã gây tiếng xấu cho LBO. Henry Kravis thôi không nhòm ngó các cuộc chơi lớn nữa. Ông ta còn bận với việc chăm sóc sức khỏe và ăn uống - cũng như chuyện nợ nần của RJR. Những ngôi sao khác của Phố Wall trong thập niên 1980, những kẻ từng chinh chiến để giành lấy RJR đã kiêu ngạo quá mức và trở nên quá đỗi nhạt nhòa. John Gutfreund bị hất cẳng vào năm 1991, khi đang là chủ tịch của Salomon Brothers, sau một vụ bê bối giao dịch trái phiếu kho bạc. Chủ tịch Tom

Strauss cũng phải từ chức. Ông này từng tham gia với Peter Cohen trong vụ nhập nhèm ở một quỹ phòng hộ. Những người khác cũng chuyển sang các công ty quản lý quỹ, bao gồm Tom Hill ở tập đoàn Blackstone và Steve Waters ở một quỹ đầu tư tư nhân của châu Âu có tên Compass Partners.

Nhân vật duy nhất nổi lên như một ngôi sao trong vụ *Bọn rợ rình trước cổng* là Steve Goldstone. Vị luật sư từng làm cho Ross Johnson cuối cùng đã trở thành CEO của RJR Nabisco. Nhưng ngay cả việc Goldstone leo lên được vị trí này cũng chủ yếu nhờ sự sụp đổ của công ty hùng mạnh một thời. Năm 1999, ông bán Nabisco cho Phillip Morris, thoái vốn khỏi hoạt động kinh doanh thuốc lá quốc tế của RJR, và đưa công ty trở lại điểm xuất phát: một công ty thuốc lá Mỹ có trụ sở tại Winston-Salem, Bắc Carolina. Kohlberg Kravis đã rời khỏi RJR ngay sau đó, với những khoản lợi nhuận khiêm tốn.

Nhưng ngay khi những sát thủ Phố Wall của thập niên 1980 lặng lẽ lùi dần vào sau ánh hoàng hôn, họ đã mở ra buổi bình minh của thập niên 1990 thậm chí còn hỗn độn hơn. Ban đầu, các CEO của Mỹ bị sốc và kinh hoàng bởi những gì *bọn rợ* đã làm, nhưng cuối cùng lại theo chân họ. Từ vụ RJR, họ đã hiểu những gì mà những kẻ giàu sụ dễ dàng kiếm được. Họ bắt đầu lao vào giành lấy phần của mình.

"CEO của các tập đoàn đã học được hai điều từ các vụ LBO," Dick Beattie, người vẫn tiếp tục với các thỏa thuận lớn cho đến những năm 1990, nói. "Trước tiên, cách để có một khối tài sản kếch xù là thông qua sở hữu cổ phần, chứ không phải là dựa vào tiền lương và tiền thưởng, và thứ hai, anh không cần phải làm LBO mới có trong tay cổ phiếu. Anh có thể cho mình quyền mua bán cổ phiếu. Với cách làm phổ biến đó, các CEO của những năm 1990 đã thu về bộn tiền khiến Ross Johnson phải bối rối và

lây lan tính tham lam trên cả Phố Main* lẫn Phố Wall. Tính tham lam đó thậm chí còn lây lan đến cả những công ty kế toán vốn ù lì, nay biến thành các công ty tổ chức sòng bạc hơn là làm công việc kiểm toán. "Lỗi là ở các nhân viên ngân hàng đầu tư," Paul Volcker gào lên. Ông là cựu Chủ tịch Fed, người đã rất nỗ lực giải cứu Arthur Andersen nhưng bất thành trong một vụ bê bối gây nhiều tranh cãi. Lúc ông mới đến Phố Wall vào đầu năm 2002, những tay đầu cơ cổ phiếu ở đây đã có ảnh hưởng sâu sắc đến đám đông nhân viên kiểm toán thường đội mũ lưỡi trai màu xanh lá cây để che nắng này*. Volcker kể lại: "Các kế toán viên cảm thấy thế này: 'Chúng ta cũng giỏi như bọn họ, và chúng ta đang làm mọi việc.' Bầu không khí bao trùm nơi đây là: 'Tiền ở đó, đến mà lấy.'"

Hãy gọi đó là "chiến thắng của *bọn rợ*" cho đó là lý do để cuốn sách này vẫn mãi liên hệ đến những con người của hiện tại. Các CEO khét tiếng ngày nay như Dennis Kozlowski và Bernie Ebbers thực sự là những phiên bản Ross Johnson thời hiện đại. Họ đã phát triển những gì mà ông tiên phong: CEO chỉ là những kẻ tư lợi, không phải là người của công ty. Các CEO như những tay giang hồ liều lĩnh và là những kẻ trơ tráo tước đoạt tài sản của công ty. Chỉ khác là các thương vụ họ thực hiện ở quy mô, tầm vóc lớn hơn, trong thị trường bò (bull market) và thời kỳ bong bóng công nghệ của những năm 1990, khi số cổ phiếu và lượng tiền chiếm đoạt lớn hơn rất nhiều. Ngay cả những kẻ bất tài như Henry Samueli và Henry Nicholas, đồng chủ tịch của một công ty có tên Broadcom, cũng thu về mỗi người 800 triệu đô-la lợi nhuận. Họ bán cổ phiếu thưởng lấy tiền mặt khi ngành viễn thông vẫn còn đang "nổi". So với số tiền đó, chiếc dù vàng đáng xấu hổ một thời trị giá 53 triệu đô-la của Ross Johnson vẫn còn là ít.

Nhưng ngay cả khi có các thương vụ đã vượt qua *Bọn rợ rình trước cổng* về quy mô tiền mặt, chúng cũng không được dựng thành phim. Và nguyên nhân không nằm ở tài năng của các tác giả, có Chúa mới biết. Đó là vì trong sáu tuần chinh chiến vào năm 1988 đó, khi một nhóm các ông trùm kinh doanh mới phất lên giành giật quyền sở hữu một công ty lớn và trở thành những ông chủ lớn thống trị Phố Wall, trật tự hoàn hảo của thế giới mới đã được thiết lập. Hệ tư tưởng của một thời đại đã được thể hiện đầy đủ trong cuộc chiến giành RJR: những cảm xúc thô thiển xung đột kịch liệt với tính tự cao tự đại: cốt truyện không hề bị méo mó và các nhân vật lại càng không. Các tác giả khác đã cùng viết nên những cuốn sách đáng tự hào, những thiên tiểu thuyết về kinh doanh. Cuốn *Indecent Exposure* (tạm dịch: Để lộ âm tàng) của David McClintick là khuôn mẫu cho tất cả chúng ta, nhưng không có cuốn sách nào lại đặc biệt với nhiều tư liệu rùng rợn đến vậy. Chúng tôi viết về những nhân viên ngân hàng đầu tư vừa nuốt vội bánh Milk Bone, vừa chạy như bay đến khu trung tâm Manhattan, hạ giá thầu vào phút cuối. Chúng tôi viết về một CEO, người có con chó được sắp xếp bay trên một chiếc máy bay phản lực với khẩu hiệu sống: "Cứ mỗi giây qua đi, vài triệu đô-la lại trở thành quá khứ xa vời." Chúng tôi mãi mãi biết ơn họ đã cho chúng tôi nguồn tư liệu quý để viết nên cuốn sách này. Bạn không thể cảm nhận được điều đó đâu.

GIỚI THIỆU

Cuốn sách này có xuất phát điểm là những bài báo được đăng trên *Wall Street Journal* về trận chiến giành quyền kiểm soát tập đoàn RJR Nabisco diễn ra vào tháng Mười và tháng Mười một năm 1988. Mục tiêu của chúng tôi khi theo đuổi câu chuyện đằng sau những sự kiện đã được công bố là để đạt tới các chuẩn mực của sự chính xác và tính thời sự mà tờ *Wall Street Journal* đặt ra với các nhà báo ở khắp nơi.

95% tư liệu trong cuốn sách này được thu thập từ hơn 100 cuộc phỏng vấn thực hiện từ tháng Một đến tháng Mười năm 1989 ở New York, Atlanta, Washington, Winston-Salem, Connecticut và Florida. Phần lớn nhờ vào các mối quan hệ đã có khi làm việc ở *Wall Street Journal*, chúng tôi có thể thực hiện những buổi phỏng vấn dài với từng nhân vật chính liên quan đến câu chuyện, cũng như rất nhiều nhân vật thứ chính khác. Rất ít những người được nhắc đến trong cuốn sách này từ chối phỏng vấn.

Những bên tham chiến ít có cơ hội chiến thắng được chúng tôi phỏng vấn đầu tiên. Đó là Jim Maher của First Boston và Ted Forstmann của Forstmann Little & Co. Các cuộc phỏng vấn đó diễn ra tại văn phòng ở New York và trên chuyên cơ riêng của họ. Tại Kohlberg Kravis, chúng tôi có hơn 20 giờ phỏng vấn cùng lúc và riêng biệt với Henry Kravis, George Roberts và Paul Raether; phần lớn các cuộc phỏng vấn này diễn ra ở văn phòng cũ của RJR Nabisco tại New York. Ở đây từng xảy ra một vụ hỏa

hoạn và Kohlberg Kravis đã cho xây dựng lại văn phòng ngay sau đó. Bản thân Kravis đã tham dự gần chục buổi phỏng vấn ghi âm, tất cả đều diễn ra ở căn phòng đó, ngoại trừ một buổi tại phòng chờ của Johnson trước đây.

Người cuối cùng đồng ý phỏng vấn là Ross Johnson. Có thể hiểu được là ông ấy lo sợ. Ông đã bị báo chí "đánh cho bầm dập", và không dại gì xuất hiện để rồi tiếp tục bị tấn công. Cuối cùng, ông cũng dành 36 giờ trao đổi riêng với các tác giả. Có một số buổi phỏng vấn kéo dài cả ngày trong văn phòng của ông ở Atlanta. Khi tiếp chuyện chúng tôi, Johnson hút xì gà*, mặc áo khoác thể thao, không đeo cà vạt; có một buổi phỏng vấn kéo dài cả buổi tối trong căn hộ của ông ở New York. Lúc đó, Johnson mặc một bộ đồ nỉ thể thao màu xám, có gắn logo RJR Nabisco. Ông mời chúng tôi ăn pizza xúc xích và uống bia.

Nhờ có sự hợp tác của những người tham gia cuộc chiến, chúng tôi đã dựng lại thành công rất nhiều cuộc đối thoại. Do điều kiện lúc bấy giờ, đôi khi, chúng tôi đã phải thuyết phục họ nhớ lại những sự kiện có tính chọn lọc. Điều quan trọng phải nhớ là, như Ken Auletta đã khẳng định trong cuốn *Greed and Glory on Wall Street* (tạm dịch: Sự tham lam và vinh quang trên Phố Wall) - "Không phóng viên nào có thể dựng lại chính xác hoàn toàn các sự kiện xảy ra trước đó." Có những ký ức đánh lừa người tham gia phỏng vấn, và điều đó càng tệ hơn khi kết quả trận chiến đã rõ ràng. Một phóng viên sẽ cố gắng gia tăng tính chính xác bằng cách đối chiếu thông tin với nhiều nguồn tư liệu khác nhau, nhưng sẽ thật tốt khi một độc giả, và một tác giả, hiểu được những hạn chế này của nghề báo.

Chúng tôi hoàn toàn đồng ý với quan điểm đó. Tuy nhiên, điều đáng ghi nhận là để dựng lại các cuộc họp quan trọng, chúng tôi thường có thể phỏng vấn từng người trong phòng vào cùng thời điểm. Trong nhiều buổi,

có tới tám hoặc chín người tham gia phỏng vấn. Khi ký ức của họ khác nhau nhiều, chúng tôi sẽ ghi chú trong văn bản hoặc chú thích. Những suy nghĩ hoặc cảm nghĩ được thể hiện bằng chữ in nghiêng, chúng được trích nguyên từ lời người được phỏng vấn.

Xin được nhấn mạnh rằng chắc chắn những ai đang muốn tìm kiếm trong cuốn sách này các đánh giá chính xác về tác động của việc mua lại có đòn bẩy đối với nền kinh tế sẽ thất vọng. Đó cũng chính là luận điểm của chúng tôi, rằng một số công ty rất phù hợp với sự khắc nghiệt của LBO, trong khi những công ty khác thì không. Đối với RJR Nabisco, điều quan trọng phải nhớ là một vụ LBO thành hay bại lệ thuộc vào thời gian. Trong hầu hết các vụ LBO, thành công hay thất bại chỉ có thể được xác định sau ba, bốn, năm, thậm chí bảy năm. Các sự kiện trong cuốn sách này đúc kết quá trình ra đời của LBO. Khi chúng tôi viết cuốn sách, RJR Nabisco mới được tái sinh chỉ một năm. Nó trông có vẻ khỏe mạnh, nhưng vẫn còn quá sớm để dự đoán số phận cuối cùng của nó.

Chúng tôi xin cảm ơn Norman Pearlstine, Tổng biên tập tờ *Wall Street Journal*, vì đã cho chúng tôi nghỉ phép để viết cuốn sách này. Chúng tôi vô cùng biết ơn biên tập viên của cuốn sách, Richard Kot, của nhà xuất bản Harper & Row, vì con mắt tinh tường của ông, đã nhận ra giá trị của cuốn sách và khích lệ không ngừng. Ông đã giúp chúng tôi đàm phán trong chặng đường đầu tiên để tiến tới xuất bản cuốn sách; chúng tôi cũng cảm ơn các trợ lý của ông, Scott Terranella; Lorraine Shanley, người đã khiến Harper & Row chú ý đến dự án của chúng tôi; và cảm ơn người đại diện của chúng tôi, Andrew Wylie, ông không hoàn toàn khó tính như mọi người vẫn nghĩ; cảm ơn đồng nghiệp của ông, Deborah Karl, người luôn sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết; và cảm ơn Steve Swartz của tạp chí *Wall Street*

Journal, người đã cho chúng tôi những lời khuyên vô giá về hướng phát triển câu chuyện. Cảm ơn RJR Nabisco và nhiều nhân vật tham gia trận chiến kịch tính này đã luôn sẵn sàng cung cấp các bức ảnh. Cũng xin cảm ơn John Huey, người với tư cách là trưởng văn phòng của tạp chí *Wall Street Journal* ở Atlanta vào năm 1988, đã cho phép John Helyar được tự do tìm hiểu câu chuyện về RJR. Đến năm 1989, khi là Tổng biên tập của tờ *Southpoint*, ông đã cho phép anh hoàn thành cuốn sách này trước khi tiếp tục công việc ở tờ báo.

Những người hùng thầm lặng trong dự án này là những người vợ yêu quý của chúng tôi. Betsy Morris đã phải làm việc gấp đôi bình thường. Là đồng nghiệp của chồng mình ở tạp chí *Wall Street Journal*, cô là một trong số những người đầu tiên "phát hiện" ra Ross Johnson và ghi lại câu chuyện đang nóng hổi về RJR Nabisco. Là vợ của John Helyar, cô ấy chấp nhận việc anh thường xuyên vắng nhà, và dành nhiều thời gian cho việc viết lách. Tương tự, Marla Burrough là người đầu tiên đọc bản thảo, đọc bài trước khi đăng, liên tục hỗ trợ và rất kiên trì. Những lời khuyên và chỉ dẫn của họ được ghi dấu rõ nét trên mỗi trang của cuốn sách này.

Bryan Burrough

John Helyar

Tháng Mười năm 1989

CÁC NHÂN VẬT

NHÓM QUẢN LÝ

Ở RJR Nabisco

F. Ross Johnson, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc

Edward A. Horrigan, Jr., Chủ tịch của RJR Tobacco

Edward J. Robinson, Giám đốc Tài chính

Harold Henderson, Trưởng bộ phận Pháp lý

James Welch, Chủ tịch Nabisco Brands

John Martin, Phó Tổng Giám đốc Điều hành

Andrew G. C. Sage II, cố vấn và thành viên Hội đồng quản trị

Frank A. Benevento II, cố vấn

Steven Goldstone, luật sư cố vấn

George R. ("Gar") Bason, Jr., luật sư cố vấn

Ở American Express

James D. Robinson III, Chủ tịch kiêm
Tổng Giám đốc Điều hành

Ở Shearson Lehman Hutton

Peter A. Cohen, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành

J. Tomilson Hill III, Trưởng bộ phận Sáp nhập

James Stern, nhân viên ngân hàng đầu tư

Robert Millard, bộ phận giao dịch song hành mạo hiểm

Jack Nusbaum, luật sư cố vấn

Ở Salomon Brothers

John Gutfreund, Chủ tịch

Thomas Strauss, Tổng Giám đốc

Michael Zimmerman, nhân viên ngân hàng đầu tư

Charles ("Chaz") Phillips, nhân viên ngân hàng đầu tư

William Strong, nhân viên ngân hàng đầu tư

Peter Darrow, luật sư tư vấn

Ở công ty Quan hệ Công chúng Robinson, Lake, Lerer & Montgomery

Linda Robinson

KOHLBERG KRAVIS ROBERTS & CO.

Ở Kohlberg Kravis

Henry Kravis, đối tác đồng sở hữu

George Roberts, đối tác đồng sở hữu

Paul Raether, đối tác đồng sở hữu

Theodore Ammon, luật sư

Clifton S. Robbins, luật sư

Scott Stuart, luật sư

Richard I. Beattie, luật sư cố vấn

Charles ("Casey") Cogut, luật sư cố vấn

Ở Drexel Burnham Lambert

Jeffrey Beck, "The Mad Dog" (Chó điên)

Ở Morgan Stanley & Co.

Eric Gleacher, Trưởng bộ phận Sáp nhập

Steven Waters

Ở Wasserstein Perella & Co.

Bruce Wasserstein

BÊN THỨ BA

Ở Forstmann Little & Co.

Theodore J. Forstmann, đồng sở hữu chính

Brian D. Little, đồng sở hữu

Nick Forstmann, đồng sở hữu

Stephen Fraidin, luật sư tư vấn

Ở Goldman Sachs & Co.,

Nhân viên ngân hàng đầu tư của Forstmann

Geoff Boisi, Trưởng bộ phận Đầu tư tài chính

Tập đoàn First Boston

James Maher, Trưởng bộ phận Sáp nhập

Kim Fennebresque, nhân viên ngân hàng đầu tư

Brian Finn, nhân viên ngân hàng đầu tư

Jerry Seslowe, bộ phận nguồn vốn

Jay Pritzker, Nhà đầu tư

Thomas Pritzker, Nhà đầu tư

Harold Handelsman, Luật sư cố vấn

Melvyn N. Klein, Nhà đầu tư

ỦY BAN ĐẶC BIỆT

Các giám đốc

Charles E. Hugel, Chủ tịch Combustion Engineering

Martin S. Davis, CEO của Gulf Western

Albert L. Butler, Jr., doanh nhân ở Winston-Salem

William S. Anderson, Cựu Chủ tịch NCR Corp.

John Macomber, Cựu Chủ tịch Celanese

Các cố vấn

Peter A. Atkins đến từ công ty luật Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom

Michael Mitchell đến từ Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom

Matthew Rosen, đến từ Skadden, Arps, slate, Meagher & Flom

John Mullin, đến từ Dillon Read & Co.

Franklin W. ("Fritz") Hobbs IV, đến từ Dillon Read & Co.

Felix Rohatyn, đến từ Lazard Freres & Co.

J. Ira Harris, đến từ Lazard Freres & Co.

Robert Lovejoy, đến từ Lazard Freres & Co.

Luis Rinaldini, đến từ Lazard Freres & Co.

Joshua Gotbaum, đến từ Lazard Freres & Co.

Những người khác

Smith Bagley, Người thừa kế RJ Reynolds

J. Paul Sticht, Cựu chủ tịch RJ Reynolds

J. Tylee Wilson, Cựu chủ tịch RJ Reynolds

H. John Greeniaus, Chủ tịch Nabisco Brands

PHẦN MỞ ĐẦU

Đã nhiều giờ trôi qua, hai người đàn ông, một già, một trẻ, vẫn ngồi đó, trò chuyện ở hiên nhà phía sau.

Đó là buổi chiều yên bình như bao buổi chiều khác mà người trẻ tuổi hơn, một luật sư đến từ New York, từng chứng kiến. Phía chân trời, mặt trời như một quả bóng đỏ rực đang lặn dần. Bên dưới, những con diệc bạch gầy guộc, mình trắng như tuyết, đang cố gắng vạch đường đi qua đám lau sậy trên con rạch lầy lội.

Dường như có điều gì đó đáng tiếc, Steve Goldstone nghĩ vậy khi một làn gió Florida ấm áp thổi nhẹ, làm rối mái tóc nâu cứ thưa dần của anh, đưa những đám mây đen kịt vào một khung cảnh nên thơ, đẹp như tranh. Anh không vui với những dự đoán về một thảm cảnh mà anh sắp bị cuốn vào. Nhưng công việc của anh là ngăn chặn thảm họa đó. Dường như chẳng có ai, ngoài anh, sẵn lòng làm điều đó.

Phải có ai đó nói cho ông ấy biết.

Họ ngồi đó, rất lâu, trong im lặng. Goldstone nhấp thêm một ngụm cocktail, liếc nhìn người đàn ông lớn tuổi hơn đang ngồi cạnh anh, trên chiếc ghế dưới hiên nhà. Đôi khi anh cũng muốn hiểu hơn về Ross. Họ mới chỉ gặp nhau ba tháng trước. Johnson dường như là người cởi mở, dễ tin người, và biết nói thế nào nhỉ? Đúng rồi, ngây thơ. Liệu lão có nhận thức được những áp lực từ cuộc chiến lão sắp sửa châm ngòi?

Johnson ăn vận giản dị với quần lửng, áo phông màu xanh nhạt có in logo RJR Nabisco mà lão thường mặc khi chơi golf. Mái tóc dài đã bạc của lão trông thật khó coi. Lão đeo một chiếc vòng tay bằng vàng trên cổ tay trái. Goldstone biết Johnson đang cân nhắc một nước cờ có thể sẽ mãi mãi làm thay đổi cuộc sống của lão cũng như của tất cả bọn họ.

Tại sao lão phải làm như vậy? Goldstone đã hỏi lão nhiều lần. Lão là Tổng giám đốc điều hành của một trong những công ty lớn của Mỹ, lão có cần thêm tiền không? Thế mà, lão lại sắp dấn thân vào một thương vụ có thể sẽ khiến lão mất tất cả. Thật sự Johnson không nhận ra những nỗi đau và sự thống khổ mà lão sẽ gây ra hay sao?

Đến giờ phút này, những lập luận ấy của vị luật sư trẻ vẫn chưa lay chuyển được thân chủ của mình. Goldstone biết anh phải gây áp lực mạnh hơn nữa, “Ông có thể mất mọi thứ,” anh nhắc lại. Máy bay. Căn hộ ở Manhattan. Khu tổ hợp Palm Beach. Biệt thự ở Castle Pines. Vị luật sư ngừng lại, để lão kịp hiểu những gì anh vừa nói.

Ông có hiểu không? Ông có thể sẽ mất tất cả.

Dù sao thì vụ này rất đáng làm, Johnson trả lời rất đơn giản. Những điều đó chẳng thể làm thay đổi cục diện cơ bản. “Tôi thật sự không có lựa chọn nào khác,” lão nói.

Goldstone cố gắng thuyết phục lần nữa. Khi ông làm như vậy, anh lập luận, ông sẽ mất quyền kiểm soát công ty. Một khi bắt đầu, ông sẽ không còn là CEO nữa. Ông sẽ phải chuyển toàn bộ quyền lực cho ban giám đốc. Tôi biết ông luôn coi các vị giám đốc kia là bạn mình, anh nói.

Nghe vậy, Johnson cúi đầu tư lự. Sau đó thì sao, liệu lão còn có thể cho họ đi khắp thế giới trên những chiếc máy bay phản lực của công ty không? Liệu lão còn có thể mang cho họ những hợp đồng tư vấn béo bở không?

"Một khi ông bắt đầu," Goldstone nói tiếp, "họ sẽ không còn là bạn ông nữa. Họ không thể. Đừng trông mong sự tử tế từ họ; họ sẽ không chìa tay ra đâu. Những cố vấn đến từ Phố Wall sẽ khống chế họ, ông thậm chí còn không biết những người này là ai. 30 người khác sẽ kiện họ để đòi lại hàng triệu đô-la. Áp lực sẽ rất lớn," vị luật sư nhấn mạnh, "và họ sẽ bực bội vì chính ông đã khơi ngòi chuyện này."

Nói đến đây, Goldstone dừng lại, nhìn về những vệt màu xanh đỏ đang rực sáng trên bầu trời phía tây. Bất kể bức tranh anh đang vẽ đen tối thế nào, nó dường như cũng không lay chuyển được Johnson. Anh không chắc những điều anh nói sẽ tệ đến mức nào. Anh chỉ biết rằng chỉ năm đêm nữa thôi, mọi việc sẽ sáng tỏ.

Sau đó, khi hai người lên chiếc máy bay phản lực Gulfstream bay về phía bắc, tới Atlanta, Goldstone cảm thấy Johnson đã quyết tâm. Anh cứ mải suy nghĩ về con người lão, vị Chủ tịch của RJR Nabisco, công ty công nghiệp lớn thứ 19 ở nước Mỹ, người nắm trong tay số phận của 140.000 nhân viên, người mà các sản phẩm nổi tiếng của công ty lão - bánh quy Oreo và Ritz, kẹo cứng Life Savers, thuốc lá Winston và Salem - đang chất đầy trên các tủ đựng thức ăn trên khắp cả nước.

Vào lúc này, anh cũng muốn tìm thấy một mảng sáng của bức tranh, và Goldstone lại lo lắng, lão rất tin người. Chúa ơi, lão tin rằng tất cả mọi người đều là bạn tốt.

Và ông ấy sẽ thực hiện vụ này, vị luật sư nghĩ. *Chắc chắn, ông ấy sẽ làm.*

—-

Đêm tháng Mười đó, bầu không khí ở Atlanta dịu mát và trong lành, người ta thấy những chiếc xe Lincoln Town màu đen sang trọng bắt đầu nối đuôi nhau, xếp hàng dài bên ngoài khách sạn Waverly.

Khách sạn Waverly nằm trong một khu tổ hợp văn phòng xanh ở ngoại ô, rất phổ biến ở các thành phố thuộc khu vực Vành đai Mặt trời. Gần đó là một rạp chiếu phim đa màn hình; trung tâm mua sắm cao cấp The Galleria với một dãy các đài phun nước, những lối đi rộng rãi, mời gọi; và nhiều tòa nhà văn phòng cao vút, sừng sững.

Các giám đốc của tập đoàn RJR Nabisco bước ra từ những chiếc Limousine sang trọng. Trụ sở công ty chiếm tới 11 tầng trong tòa tháp bao quanh toàn bằng kính cách đó vài trăm thước. Mỗi người bọn họ được chở đến Atlanta trên chiếc máy bay phản lực quen thuộc của tập đoàn RJR Nabisco. Họ đi qua sảnh chính của khách sạn, lên tầng trên bằng một chiếc thang máy có kính bao quanh để vào phòng họp. Rồi họ đứng thành vòng tròn trong căn phòng đó với đồ uống trong tay, hồi hộp chờ đợi cuộc họp tối hôm đó. Họ khẽ trao đổi về chuyến bay, về giải bóng chày thường niên World Series và về cuộc bầu cử tổng thống sẽ diễn ra trong gần một tháng nữa.

Đó là đêm trước cuộc họp hội đồng quản trị thường kỳ vào tháng Mười của công ty. Cũng như mọi năm, các giám đốc sẽ dùng bữa không chính thức với Tổng giám đốc điều hành Ross Johnson. Sau đó, họ sẽ nhận được một bản báo cáo về các vấn đề của công ty được trình bày theo phong cách tự do, độc đáo của Johnson. Nhưng tối nay, bầu không khí rõ ràng rất khác biệt. Johnson đã gọi cho tất cả giám đốc và thúc giục những người đó đến dự bữa tối. Điều này thường không bắt buộc. Chỉ một số ít hiểu lờ mờ những gì sắp xảy ra; những người khác chỉ có thể đoán mò.

Steve Goldstone được giới thiệu với một số giám đốc, và họ đều bước đi với vẻ khó hiểu sau khi chào hỏi xong. Người lạ này làm gì ở đây? Albert Butler, người thuộc dòng dõi quyền thế ở Bắc Carolina, với mái tóc ngày một thưa thớt, tự hỏi. Juanita Kreps, cựu Bộ trưởng Thương mại, kéo tay Charles Hugel, Chủ tịch của Combustion Engineering kiêm Chủ tịch danh dự của RJR Nabisco, hỏi: "Ross định làm gì thế? Có chuyện gì à?" Hugel biết, nhưng ông sẽ không nói. Thay vào đó, ông ra ngoài, bảo những người phục vụ nhanh tay chuẩn bị bữa tối. Đêm nay, họ sẽ có một chương trình nghị sự dày đặc.

Đi vòng qua các giám đốc đang vô cùng hoang mang, với soda vodka trong tay, Johnson cười lớn. Khi lão cười, tiếng cười cất lên từ cổ họng, giữ trong miệng. Johnson đã sống sót sau vụ bạo động tranh giành quyền lực trong công ty nên lão tự hào về khả năng lung lạc các giám đốc điều hành của mình. Với những trò đùa có tính toán, lão là bậc thầy trong việc giải tỏa các tình huống căng thẳng, khéo buông ra những lời nói lém lỉnh, và là người có tài thuyết phục nhất trong phòng họp này. Lão vẫn luôn là một Ross như trước đây, hoạt bát, vui vẻ, không bao giờ quá coi trọng bản thân hoặc công việc. Tối nay, trái với mong muốn của các đối tác mới ở Phố Wall, lão đang đánh cược theo bản năng.

Ed Horrigan hy vọng đêm nay Johnson sẽ thể hiện tốt nhất có thể. Horrigan, người đứng đầu mảng kinh doanh lớn nhất, thuốc lá Reynolds, đã nhiệt tình ủng hộ kế hoạch mà Johnson sẽ công bố tối nay. Ông là người Ireland, lùn mập, hay gây gổ, người kinh doanh theo kiểu xông xáo, như cách ông một mình xông vào tấn công một ổ súng máy trong Chiến tranh Triều Tiên. Không giống như Johnson, người dường như chẳng bao giờ biết lo lắng, Horrigan thấy căng thẳng. Ông hiểu từng người và không tin

tưởng các giám đốc ở đây trong nhiều năm, cho đến khi Johnson lên nắm quyền. Ông đã tận mắt chứng kiến những cuộc nổi dậy nhỏ, chớp nhoáng. Ông biết Johnson nghĩ rằng lão sẽ thuyết phục được họ bằng các hợp đồng tư vấn béo bở và nhiều ưu đãi khác. Nhưng Horrigan thì không chắc lắm. Họ có thể sa thải Johnson ngay sau khi lão công bố kế hoạch lớn của đời mình.

Khi Horrigan còn đang suy nghĩ ngổn ngang thì một người đàn ông bước vào. Ông không biết người này. Anh ta mặc một bộ com-lê đăng trên tạp chí *Gentleman's Quarterly*, mái tóc muối tiêu vuốt gọn, nhìn quanh với ánh mắt lạnh lùng. Anh ta nhắc Horrigan nhớ đến những bộ phim Miền tây cũ, cảnh một người lạ sải bước tiến vào quán rượu. Vài phút sau, ông được giới thiệu với người đàn ông đó. Anh ta là một luật sư ở Phố Wall tên là Peter Atkins. Horrigan đã hiểu, Atkins đến để tư vấn cho hội đồng quản trị về các quyền và nghĩa vụ của họ.

"Xin chào, ngài Horrigan," Atkins nói một cách lạnh nhạt khi hai người bắt tay nhau.

Ôi, lạy Chúa,... Horrigan nghĩ.

-

Bữa tối đã xong, phục vụ đang dọn sạch chiếc bàn dài hình chữ T, 8 giờ rưỡi, Johnson đứng dậy phát biểu. Lão nói về một số vấn đề nội bộ nhỏ, nhắc nhở các thành viên của ủy ban lương thưởng rằng họ sẽ phải họp ngay vào ngày mai, rồi lão tiếp tục với chương trình nghị sự cho phiên họp thường kỳ của hội đồng quản trị. "Như tất cả các vị đã biết, chúng ta sẽ có một mục khác trong chương trình nghị sự tối nay," Johnson nói. "Tôi sẽ

chuyển sang vấn đề đó ngay bây giờ, và tôi nghĩ đó sẽ là định hướng tương lai của công ty chúng ta."

Sau khi bập vài hơi điếu xì gà nhỏ ưa thích, Johnson tổng kết hai năm kể từ khi lão nắm quyền điều hành RJR Nabisco, với thành tích lợi nhuận tăng 50%, doanh số cũng tăng. Vấn đề, như tất cả mọi người đều biết, là cổ phiếu. Giá cổ phiếu đã giảm từ thời kỳ đỉnh cao một năm trước, khi đó mức giá thấp nhất là 70 đô-la/ cổ phiếu. Họ đã thử nhiều cách từ khi thị trường chứng khoán sụp đổ một năm trước, nhưng không có cách nào làm cho giá cổ phiếu tăng trở lại như xưa, ngay cả sau khi công ty mua lại cổ phiếu vào mùa xuân vừa rồi. Nói đến đây, Johnson huýt sáo, âm thanh phát ra sắc lẹm rồi tắt ngấm, một quả bom rơi — giá cổ phiếu tăng rồi rớt rất nhanh, hiện tại chỉ còn 40 đô-la/cổ phiếu. Ngay cả khi ngành công nghiệp thuốc lá đã thoát nạn, bình an vô sự sau thử thách pháp lý khó khăn nhất, giá cổ phiếu vẫn không hề nhúc nhích. Tất cả những người đang ngồi đây biết rõ chuyện này, dù vậy chẳng ai trong số họ ra vẻ quan tâm nhiều đến chuyện đó như Johnson.

"Rõ ràng rằng công ty hiện đang bị định giá quá thấp," Johnson nói. "Chúng ta đã cố gắng kết hợp thực phẩm và thuốc lá nhưng không hiệu quả. Đa dạng hóa không có tác dụng. Chúng ta đang kéo giá mảng thực phẩm xuống, nó xứng đáng được định giá gấp 22-25 lần lợi nhuận trên một cổ phiếu, nhưng hiện tại chỉ là chín lần, bởi các nhà đầu tư vẫn xem chúng ta là một công ty thuốc lá. Do đó, chúng tôi đã nghiên cứu các phương thức khác để tăng giá trị cho cổ đông. Nói đến dây, lão dừng lại, rồi tiếp tục: "Tôi tin cách duy nhất để thực hiện điều này là LBO."

Một sự im lặng khác thường.

Bất kỳ ai trong phòng đều hiểu thế nào là LBO, mua lại có đòn bẩy. Khi đó, một nhóm nhỏ các giám đốc điều hành cấp cao sẽ thương lượng với đối tác ở Phố Wall đề xuất mua công ty của chính mình từ các cổ đông sở hữu cổ phiếu phổ thông bằng cách sử dụng một số lượng lớn tiền vay. Phe phản đối quá trình này gọi đó là đánh cắp công ty khỏi chính những người chủ thực sự, và lo ngại rằng núi nợ cứ lớn dần lên của công ty sẽ làm giảm năng lực cạnh tranh của Mỹ ở nước ngoài. Ai cũng biết LBO đồng nghĩa với việc cắt giảm mạnh chi phí cho nghiên cứu và mọi khoản ngân sách khác mà họ có thể tưởng tượng ra. Tất cả đều phải hy sinh để trả nợ. Phe ủng hộ thì khăng khăng rằng các công ty khi bắt buộc phải trả những khoản nợ tăng đột biến sẽ sẵn sàng làm việc chăm chỉ, tinh gọn và thành công. Có một điều tất cả bọn họ đều đồng ý là: Các giám đốc điều hành phát động LBO sẽ trở nên giàu có một cách bẩn thỉu.

"Không có con sói nào ở cửa," Johnson nói. Không có kẻ đột kích công ty nào buộc lão phải làm điều này. "Đây đơn giản là lựa chọn của chúng ta, và tôi cho rằng điều này là tốt nhất cho các cổ đông. Tôi tin chúng ta sẽ thành công, có thể ở mức giá cao hơn nhiều giá cổ phiếu hiện tại. Mặc dù vậy, vẫn còn quá sớm để đưa ra những kết luận chắc chắn hoặc bất kỳ đề xuất nào vào thời điểm này."

Johnson dừng lại một lúc và nhìn vào từng người: Đa số họ là các giám đốc điều hành đương chức và đã nghỉ hưu với độ tuổi trung bình là 65. Họ đã trao cho lão quyền tự do điều hành RJR Nabisco. Họ đã không phản đối khi lão nhổ bật nó khỏi quê hương Bắc Carolina, nơi nó được sinh ra và tồn tại gần 100 năm, rồi biến nó thành một tượng đài của sự phô trương giàu sang quá mức. Họ đã khắt khe hơn với người tiền nhiệm của lão, vì những lỗi lầm nhẹ hơn nhiều so với điều lão vừa mới trình bày.

“Tôi muốn các vị hiểu một điều,” Johnson tiếp tục, “các vị sẽ là người đưa ra quyết định. Nếu các vị cho rằng đây không phải là cách làm tốt hay có một ý tưởng hay hơn, tôi sẽ đồng ý với các vị. Tôi sẽ không làm nữa. Có những việc khác tôi có thể làm, và tôi sẽ làm. Chúng ta sẽ bán mảng thực phẩm. Chúng ta sẽ mua thêm cổ phiếu. Không sao, tôi sẽ lên tầng trên, chuẩn bị chuyển sang kế hoạch B và không cảm thấy phiền vì điều đó.”

Cả căn phòng vẫn yên lặng.

Vernon Jordan, nhà lãnh đạo dân quyền kiêm luật sư ở Washington, lên tiếng đầu tiên. “Nghe này Ross, nếu ông cứ nhất quyết làm điều này, thì rất có khả năng công ty này sẽ bị đem ra đấu giá. Ai đó có thể đột ngột xuất hiện và mua lại với số tiền lớn hơn số tiền ông có thể trả. Ông có địch nổi không. Ý tôi là, làm sao biết được chuyện gì sẽ xảy ra?”

“Đó chính là điều tôi muốn nói, Vernon,” Johnson tiếp lời. “Công ty sẽ được đấu giá. Nó sẽ được bán cho người trả giá cao nhất. Nếu ai đó đưa ra mức giá 85 đô-la/cổ phiếu hoặc nhiều hơn số tiền chúng ta có thể trả, thì chúng ta đã làm được một việc thậm chí còn tốt hơn cho các cổ đông. Sẽ không xứng đáng khi Ban giám đốc công ty hy sinh lợi ích của các cổ đông để giữ lấy việc làm.”

“Ông đã tiến hành đến đâu rồi?” John Macomber, cựu Chủ tịch của Celan hỏi. Macomber là cái gai trong mắt của phe Johnson trong nhiều năm.

“Để đảm bảo bí mật,” Johnson cho biết, “chúng tôi thực sự vẫn chưa thương thảo kỹ với các ngân hàng. Chúng tôi chưa có thỏa thuận vay tiền. Nhưng nếu hội đồng quản trị đồng ý với đề xuất này, chúng tôi sẽ nhanh chóng tiến hành.”

Một lúc sau, Juanita Kreps lên tiếng. “Các vị biết đấy, thật xấu hổ khi chúng ta buộc phải đi đến bước đường này, chia sẻ công ty như thế này,” bà nói. “Ở các hội đồng quản trị khác mà tôi tham gia, họ cũng có những vấn đề tương tự về giảm giá cổ phiếu. Nhưng kịch bản ở đó lại khác. Các nhà quản lý ở đó chú ý nhiều hơn đến tương lai chứ không chỉ tập trung vào sự giảm giá trước mắt của cổ phiếu. Tại sao chúng ta lại làm khác họ? Đây có đúng là do thuốc lá, do sụt giảm doanh số và các vấn đề với ngành này không?

“Juanita, tôi đã nghe rất nhiều CEO phàn nàn về việc cổ phiếu của họ bị định giá thấp, nhưng tôi không thấy họ có hành động gì cả,” Johnson nói. “Ta có thể làm gì đó để giải quyết vấn đề này. Những người khác sợ và không dám làm bất cứ điều gì.” Tất cả nghe có vẻ rất hợp tình hợp lý: Không ai có thể giải thích như cách của Ross Johnson. Nhưng các giám đốc có thể sẽ đưa ra một vài câu hỏi nữa để hiểu rõ hơn về kế hoạch của Johnson đối với công ty, về những ân huệ mà lão đã ban phát sau lưng họ, hoặc dự kiến cắt chuyển lợi nhuận chưa có tiền lệ từ việc LBO mà lão bòn rút được từ các đối tác Phố Wall ở Shearson Lehman Hutton. Nhưng những vấn đề đó và các vấn đề khác nữa chỉ có thể được công bố cho tất cả mọi người vào thời điểm thích hợp.

Charlie Hugel nhìn một lượt khắp phòng: Dường như sẽ không có thêm câu hỏi nào nữa. Ông đề nghị Johnson và Goldstone ra ngoài để hội đồng quản trị họp kín. “Còn ai ở đây tham gia vào nhóm quản lý không?” Ông hỏi.

Johnson đọc tên từng người: Horrigan; Jim Welch, Chủ tịch Nabisco; Harold Henderson, Trưởng bộ phận Pháp lý; Andrew G. C. Sage II. Hugel, một giám đốc thuê ngoài và chuyên gia tư vấn, và đề nghị họ rời đi.

Khi Johnson đi khỏi, các giám đốc tạm nghỉ một lát. Albert Butler đến bên Hugel và hỏi: “Ông thấy không? Andy Sage cũng tham gia.”

Hugel gật đầu.

“Ross muốn chúng ta tăng gấp đôi hợp đồng tư vấn của ông ta lên 500.000 đô-la,” Butler nói. “Việc này có trong chương trình nghị sự của ủy ban lương thưởng, nhưng tôi nghĩ giờ chúng ta không thể thực hiện điều đó.”

Không, Hugel nói, họ không thể. Ông lo lắng. Johnson là bạn ông, nhưng một vài sự kiện xảy ra trong ba ngày qua đã khiến ông phải xem xét lại người bạn mà ông ấy nghĩ rằng đã hiểu rất rõ. Dường như đã có điều gì không đúng.

Các giám đốc khác đi đến phòng vệ sinh trong im lặng. Mỗi người đều hiểu mức độ tàn bạo trong quyết định sắp tới của họ. Khi những nhân vật máu mặt trong công ty đứng cạnh nhau trước mỗi bồn đi tiểu, một giọng nói vang lên qua bức vách ngăn: Chúng ta phải tìm hiểu xem điều này có phù phiếm không. Họ gật đầu nhất trí với nhau khi rửa tay và cùng trở về phòng họp.

Trong phòng, Hugel trao quyền điều hành cuộc họp cho Atkins. Anh giới thiệu với các giám đốc về những nghĩa vụ của họ theo luật của bang Delaware, nơi RJR Nabisco và rất nhiều tập đoàn đại chúng lớn khác đăng ký kinh doanh. Khi Atkins trình bày xong, Hugel nói với những người khác rằng Johnson đã gọi điện khi ông đang ở Hàn Quốc vào tuần trước và đề cập ý tưởng LBO. Hugel không nói về những lo ngại của riêng ông hay lời đề nghị kỳ cục mà Johnson mới nói với ông hai ngày trước đó.

Khi các giám đốc họp kín, Johnson đi tới đi lui ở tầng trên, giết thời gian cùng Horrigan và những người khác, bao gồm cả một nhóm của

Shearson. Lão không phải chờ đợi lâu, đã có tin nhắn rằng ban giám đốc muốn gặp lão. Johnson cùng Goldstone trở lại phòng họp trong tâm trạng bồn chồn.

"Ross," Hugel nói, "Hội đồng quản trị nhất trí và đã sẵn sàng để ông tiến hành vụ này." Thực tế, đã có những tranh luận rất gay gắt trước khi đi đến nhượng bộ: Nếu Johnson đã đi đến nước này, họ không có lựa chọn nào khác là để lão tiếp tục. Nếu lão đã có kế hoạch về một cuộc đấu giá sống còn đối với công ty, thì theo luật của bang Delaware, họ sẽ phải thực hiện bổn phận của người nhận ủy thác, vì quyền lợi của các cổ đông. "Nhưng," Hugel nói tiếp, "chúng tôi muốn đảm bảo con số mà ông đưa ra không hề viển vông."

"Vâng, hãy nói cho tôi biết con số không viển vông đó," Johnson nói.

"Phải lớn hơn giá cao nhất mà cổ phiếu của công ty từng đạt được."
"Tốt thôi, tôi có thể làm được."

"Nếu vậy, hội đồng quản trị đồng ý để ông tiến hành. Khi đó, hội đồng sẽ phải ra thông cáo báo chí vào sáng mai."

"Peter, anh có bản dự thảo không?" Goldstone hỏi Atkins. "Anh có thể đọc nó không?"

Atkins đọc và đồng ý với yêu cầu của Goldstone rằng anh và Johnson sẽ lên tầng trên để xem xét lại bản thông cáo báo chí.

Thông cáo báo chí làm nảy sinh lo ngại, mặc dù Goldstone đã dự đoán trước khả năng này khi biết Atkins là do Hugel thuê. Việc tiết lộ bí mật thường sẽ làm cho vụ mua lại đang manh nha chết yểu. Một khi thông tin bị tiết lộ, những kẻ đột kích công ty hoặc muốn tiếp quản công ty khác sẽ ra tay trước khi nhóm quản lý có cơ hội chuẩn bị cho cuộc đấu giá công ty

của chính họ. Tuy nhiên, Johnson và các đối tác không hề hốt hoảng trước khả năng sẽ có một thông cáo báo chí. RJR Nabisco lớn đến mức dường như không ai trên thế giới có thể đặt giá thầu cao hơn giá họ đưa ra. Chắc chắn không thể, nếu không có một nhóm quản lý thân thiện đưa đường chỉ lối.

Ở tầng trên, Goldstone và Johnson đang tìm nhóm của Shearson Lehman. Tom Hill, chiến lược gia trưởng, một con người lãnh đạm và Jack Nusbaum, luật sư của ông ta đã biến khỏi phòng họp. Goldstone chạy xuống cầu thang và bắt gặp cả hai ở sảnh chính. Họ vừa quay trở lại sau khi có cuộc viếng thăm chốc lát trụ sở của RJR Nabisco cùng các trợ lý. "Jack," Goldstone la lên, "ông đã biến đi đâu vậy?"

Thông cáo báo chí đang được chuẩn bị — Goldstone giải thích lý do cần tìm họ gấp — và Johnson rất muốn đưa thêm thông tin về mức giá mà họ đang xem xét. Nếu không có con số cụ thể, Johnson lo cổ phiếu sẽ tăng giá đến mức họ không thể kiểm soát. Điều này có thể buộc nhóm của lão phải trả giá cao hơn mức giá họ mong muốn. Họ cùng quay trở lại phòng họp. Hill lặp lại đề nghị ông đã nói trước đó: 72 đô-la trả bằng tiền mặt và 3 đô-la trả bằng cổ phiếu ưu đãi. Johnson lắc đầu.

"Không được," lão nói. "Bạn tôi ơi, 75 đô-la trả bằng tiền mặt. Ông không thể đưa mấy tờ giấy đó ra thay tiền được. Nghe hạ đẳng quá."

Johnson không cần phải làm phép tính để khiến mọi người thêm hồi hộp. *17 tỷ đô-la*. Vụ tiếp quản công ty lớn nhất trong lịch sử, gấp ba lần vụ LBO lớn nhất từng được thực hiện. Họ dường như không xem xét nghiêm túc tới việc giá thầu sẽ cao hơn nhiều; không nhìn thấy sự cạnh tranh nào, họ cho rằng điều đó dường như không cần thiết.

Như thường lệ, Johnson lại giành chiến thắng trong cuộc tranh luận. Khi đồng hồ chuẩn bị rung chuông báo nửa đêm, Goldstone được cử xuống phòng họp, mang theo bản thông cáo báo chí đã sửa đổi.

Thật bất ngờ. Sau nhiều tuần mưu tính, sau nhiều cuộc đàm phán phía hậu trường, giờ tất cả đã thành sự thật. Họ thực sự sẽ làm điều đó. "Chết tiệt," Johnson nói với nhóm đang đi lại trong phòng. "Bây giờ, việc của chúng ta là tìm cho ra 17 tỷ đô-la."

Johnson lại nghĩ về thông cáo báo chí. Họ đã hy vọng sẽ giữ được bí mật trong phạm vi hội đồng quản trị. Thông báo công khai đồng nghĩa với việc rất nhiều người sẽ biết, đó là bóng ma ám ảnh các cuộc đấu thầu cạnh tranh và tất cả sẽ sáng tỏ vào sáng mai. Johnson nghĩ rằng lão đã chuẩn bị tinh thần cho việc này, nhưng bây giờ trước sự thúc ép trực tiếp từ hội đồng quản trị, lão thấy lo. Quá nửa đêm, lão gọi điện cảnh báo một trợ lý: "Mọi thứ đang diễn ra nhanh hơn chúng ta nghĩ."

CHƯƠNG 1

Triết lý sống của Ross là: "Cuộc đời là một bữa tiệc đầy những sự giả tạo và rắc rối."

- O. C. ADAMS, cố vấn tâm lý của tập đoàn RJR Nabisco*

Ross Johnson đang bị theo dõi. Anh đoán tay thám tử này là do lão già keo kiệt Henry Weigl thuê. Ngày nào cũng vậy, trên các con phố ở Manhattan, bất kể Johnson đi đâu, cái bóng đó cứ dính chặt lấy anh. Cuối cùng, anh thấy như vậy là đủ rồi. Johnson có rất nhiều bạn bè, và anh cần một người đặc biệt có thể giải quyết vụ việc ngu xuẩn này. Johnson nói với bạn mình là anh đang có vấn đề khó chịu cần giải quyết. Anh muốn thoát khỏi một cái đuôi. Không thành vấn đề, người bạn nói. Đúng như mong đợi, chỉ vài ngày sau, tay thám tử biến mất. Bạn của Johnson cam đoan cho dù anh có đang làm gì thì tay thám tử đó cũng sẽ đi đường khác.

Mùa xuân năm 1976, ở một công ty thực phẩm hạng hai có tên Standard Brands, mọi thứ đang trở nên tồi tệ. Weigl, vị Chủ tịch già nua và hay cằn nhằn, quyết ra tay loại bỏ cấp phó của mình, Johnson, một thanh niên người Canada tóc xù, người vẫn nghênh ngang qua lại ở Manhattan với những người bạn nổi tiếng như Frank Gifford và "Dandy" Don Meredith.

Weigl phát động tấn công bằng cách cử một nhóm kiểm toán các khoản công tác phí vượt chi khét tiếng của Johnson, và thu thập những câu chuyện ngồi lê đôi mách về các vụ ngoại tình của người bảo hộ trước đây của anh.

Nhóm nổi loạn trẻ tuổi toàn những tay uống rượu như uống nước lã bắt đầu mưu đồ phản công. Họ vận động hành lang các giám đốc và ghi lại tất cả sự thật thối nát trong những vụ làm ăn của công ty. Tin đồn về một cuộc đảo chính sắp xảy ra bắt đầu lan truyền với tốc độ chóng mặt ở trụ sở công ty trên đại lộ Madison.

Và rồi những căng thẳng bùng nổ công khai trước mắt mọi người: Một trận đấu khẩu đầy tiếng la ó giữa Johnson và Weigl, một Giám đốc Điều hành nổi tiếng buông ra những câu nói giận dữ, một ban giám đốc bị chia rẽ sâu sắc. Tất cả mọi việc được giải quyết trong một cuộc họp hội đồng quản trị vào giữa tháng Năm. Weigl đi vào trước, sẵn sàng phanh phui vụ việc chống lại Johnson. Johnson theo sau, cái bẫy của anh đã sẵn sàng bung ra.

Nhiều giờ đã trôi qua, những trợ thủ đắc lực của Johnson trong "Hội anh em vui vẻ" sốt ruột lượn lờ trong công viên Trung tâm, chờ đợi chiến thắng. Dường như đã có một cuộc chiến đẫm máu. Nhưng nếu đã là cuộc chiến phe phái trong công ty, thì không ai có thể trụ vững hơn Ross Johnson. Anh dường như luôn có mánh khóe để sống sót.

-

Cho đến mùa thu năm 1988, cuộc đời của Ross Johnson vẫn là những phen liều mạng ở công ty. Qua đó, anh không chỉ giành được quyền lực

cho mình mà còn gây chiến với một lề thói làm ăn đã lỗi thời.

Theo lề thói đó, một công ty lớn là một thực thể chậm chạp và ổn định. *Fortune 500* đứng đầu bởi "những người của công ty": Họ là các giám đốc điều hành cấp thấp, đang từ từ tiến lên nấc thang quyền lực và đang cống hiến hết mình cho một công ty. Họ là các giám đốc điều hành cấp cao, là tôi tớ trung thành của công ty, thận trọng bảo quản và phát triển công ty.

Johnson đã trở thành "người không thuộc về công ty". Anh phá vỡ các truyền thống, lược bỏ các bộ phận và chọc tức ban giám đốc. Anh thuộc lớp người nuôi trong mình tư tưởng "người không thuộc về công ty" để trưởng thành trong những năm 1970 và 1980: Họ là những người lang thang qua vô số công ty, chi phối các giao dịch, chi phối lợi nhuận. Họ nói rằng nhiệm vụ của mình là phục vụ các nhà đầu tư chứ không phải là truyền thống của công ty. Họ cũng có ý định đối đãi với bản thân thật hậu hĩnh.

Nhưng trong số tất cả những người không thuộc về công ty đó, Johnson có thành tích nổi bật nhất. Anh thực hiện các giao dịch lớn nhất, nổi tiếng nhất và được hưởng nhiều đặc quyền nhất. Anh sẽ trở thành biểu tượng của giới kinh doanh trong "những năm 1980 bão tố", anh sẽ đưa thập kỷ này đến đỉnh điểm bằng cách khơi ngòi một thương vụ thế kỷ, làm tiêu tan một trong những công ty lớn nhất, đáng được trân trọng nhất nước Mỹ.

Người đàn ông sẽ đại diện cho một thời đại kinh doanh mới này sinh năm 1931, khi cung cách làm ăn kiểu cũ vẫn còn ăn sâu trong xã hội Mỹ. Frederick Ross Johnson lớn lên ở Winnipeg, trong thời đại suy thoái, ở một gia đình trung lưu cấp thấp. Tên anh luôn là "Ross", không bao giờ là Fred - Fred là tên của cha anh. Cha của Johnson là người bán đồ dùng dụng cụ,

một thợ mộc yêu nghề, và là một người đàn ông kiệm lời. Mẹ của Johnson, Caroline, là một phụ nữ nhỏ nhắn. Bà là người mẹ, người vợ biết thông cảm và sẻ chia, và là một nhân viên kế toán. Vào thời đó, rất ít phụ nữ đã có chồng mà vẫn đi làm. Bà thường chơi bài bridge trong thời gian rảnh rỗi và chơi rất giỏi. Khi còn trẻ, Ross đã sớm được thừa hưởng tài năng về những con số và tài thuyết phục người khác từ mẹ; và sớm có sở trường khởi nghiệp, thừa hưởng từ thời đại của mình. Nhà Johnsons không quá nghèo, nhưng họ cũng không mua nổi cho mình một căn nhà gỗ cho đến khi Johnson lên tám tuổi.

Từ thời đó, cậu nhóc Ross đã bắt đầu làm rất nhiều công việc sau giờ học. Cậu dùng số tiền kiếm được cho những việc rất nghiêm túc như mua quần áo. Cậu bắt đầu với những công việc mà bọn trẻ con thường làm như giao sách báo quanh khu phố và bán kẹo ở rạp xiếc, sau đó cậu chuyển sang các công việc kinh doanh có tính sáng tạo hơn như cho thuê truyện tranh từ bộ sưu tập của cậu. Khi đã lớn, cậu đến từng nhà có trẻ con để bán khung ảnh. Đó là nghề kinh doanh mà cậu sẽ làm bất cứ khi nào cần tiền trong suốt những năm học đại học.

Thời trung học, Johnson không phải là học sinh giỏi nhất trường, mà nhường lại niềm vinh dự đó cho cậu bạn, Neil Wood, người sau này sẽ đứng đầu công ty bất động sản khổng lồ, Cadillac Fairview. Johnson thuộc loại có đủ năng lực để xếp trong top đầu của lớp, như cậu đã đạt được, mà không cần quá cố gắng. Và đúng như vậy, cậu không cố gắng học hành. Cậu cũng không phải là vận động viên giỏi nhất ở trường, mặc dù khi tốt nghiệp, cậu cao tới gần 2m. Cậu thể hiện xuất sắc việc ghi nhớ các dữ liệu thống kê về môn bóng chày trong tờ *The Sporting News* hơn là đánh một quả bóng.

Không giống cha mình — ông không tốt nghiệp trung học — Ross Johnson muốn trở thành sinh viên đại học. Hằng ngày, anh bắt chuyến xe buýt chạy ngang thành phố để đến Đại học Manitoba ở thành phố Winnipeg. Trên lớp, anh là sinh viên trung bình nhưng rất xuất sắc với các hoạt động ngoại khóa: Anh là chủ tịch hội bóng chày của nam và được vinh danh là học viên xuất sắc trong chương trình đào tạo ROTC* của Canada. (Cho dù anh có xu hướng hay chơi khăm: Một buổi tối, Johnson cùng vài người bạn thân đã phục kích một sĩ quan cao cấp, người mà bọn họ cho là ngu ngốc, trói anh ta vào ván nhún ở bể bơi, để anh ta ở đó để suy ngẫm về những lỗi lầm của mình cho đến sáng). Nếu có điều gì đáng nhớ về một Ross Johnson trẻ tuổi vui tươi, thì đó là khả năng điều khiển các bạn học, kể cả những người lớn tuổi hơn nhiều. Lớp đại học của anh chủ yếu là các các cựu chiến binh trở về từ Thế chiến II, nhưng Johnson, một thiếu niên, là người tổ chức và lãnh đạo họ.

Sau khi tốt nghiệp, Johnson hăng hái lao vào làm việc ở các vị trí tầm trung trong hàng loạt công ty của Canada, nơi anh cứ cắm đầu vào làm việc với rất ít kỹ năng, trong gần 20 năm mà chẳng tạo ra thành tích gì đáng kể. Công việc đầu tiên của anh là nhân viên kế toán cho công ty General Electric (GE) Canada ở Montreal. Anh làm việc ở đó được sáu năm. Vì quá chán nản với công việc đó, anh chuyển sang thử sức ở bộ phận tiếp thị ở Toronto với tư cách là nhân viên bán hàng. "Ở đó tiệc tùng vui lắm," Johnson nói với bạn bè. Tại đó, với tư cách là quản lý cấp thấp, cùng nhiệm vụ tiếp thị bóng đèn tẻ ngắt, Johnson đã lần đầu tiên thể hiện niềm say mê với nghề bán hàng. Anh ấp ủ ý tưởng về một loại bóng đèn cao cấp để thu hút sự chú ý của khách hàng. Loại đèn này được sơn bên trong và anh đã dành nhiều thời gian suy nghĩ cho nó một cái tên: Shadow Ban. Sản

phẩm đó bán rất chạy. Johnson cũng đã tạo nên kỳ tích khi bán bóng đèn trang trí cho cây thông Giáng sinh.

Không chỉ giỏi xoay sở với những chiếc bóng đèn, anh cũng thể hiện tương tự với các khoản chi công tác phí theo cách đầy sáng tạo. Anh cắt giảm ngân sách chi tiêu cho các nhân viên bán hàng, từ đó thu lợi lớn cho mình. Anh lấy tiền từ các quỹ chi bổ sung cho những thú tiêu khiển vương giả của khách hàng. Anh đặc biệt thích thú với việc tổ chức và thực hiện chương trình vui chơi có tên "Chơi golf với 100 đô-la" bao gồm một ngày tham gia những khóa học của các nhân vật ưu tú trong thành phố, sau đó đi uống và dùng bữa tối ở một trong những nhà hàng sang trọng. Vào đầu những năm 1960, mọi người phải chắt chiu lắm mới dám chi 100 đô-la để tiếp khách, nhưng Johnson sẵn sàng làm điều đó. Bằng cách kết hợp sự nhanh nhạy trong chi tiêu và các món quà để hối lộ cấp trên, Johnson thăng tiến đều đặn trong công ty. "Tiêu tiền luôn là niềm vui, là thú tiêu khiển đối với Ross". William Blundell, một người bạn người Canada của anh nhớ lại. "Anh ấy bị thuyết phục rằng cần phải có tiền để có được các quyết định của những nhân vật cấp cao. Anh ấy nghĩ mình có thể dùng số tiền đó để gây ảnh hưởng."

Ngay từ đầu Johnson đã là người thích tiệc tùng. Với anh, không gì thích hơn là được nhấm nháp rượu Scotch và tán gẫu cả đêm. Sáng hôm sau, anh vẫn có thể đi làm đúng giờ. Ở GE, anh thực hiện một phương pháp khá láu lỉnh trong công việc. Nếu phải chọn lựa giữa việc nói thẳng điều gì đó và nói một cách hài hước, Johnson luôn chọn cách thứ hai. Người ta càng biết hạ mình thì càng tốt. "Một kế toán viên," Johnson nói khi anh đang làm kế toán, "là người đầu hướng về quá khứ, mông hướng về tương lai." Anh truyền bá tư tưởng này với một nhóm kế toán trẻ được anh bảo

trợ. Johnson điều khiển họ với giọng nói như thôi miên, trầm lắng, sử dụng cả giọng thật và giọng mũi, lúc thì thầm, lúc lại oang oang. "Hãy đi cùng tôi," cung cách và vẻ mặt anh như nói với các chàng trai trẻ đi theo anh rằng "chúng ta sẽ có trò vui". Khi anh kết hôn, thay vì có một đêm say sưa, các phù rể đã chơi lướt ván nước trong khi vẫn mặc lễ phục.

Sau 13 năm, đến tuổi 32, Ross Johnson vẫn chẳng làm nên trò trống gì. Anh chỉ kiếm được 14.000 đô-la/năm. Anh nhận dạy các lớp buổi tối ở Đại học Toronto để tăng thêm thu nhập. Đứa con đầu lòng của anh sắp chào đời. Ngoại trừ vẻ ngoài có sức lôi cuốn, giống như hàng nghìn thanh niên ưu tú khác ở Toronto, anh cũng đang cố gắng vươn lên. Anh không phải là người kiên nhẫn. Khi nỗ lực chuyển đến làm việc cho công ty GE ở Mỹ không thành công, anh lại nhảy việc.

Công việc mới của anh là nhân viên hành chính tầm trung ở T. Eaton, chuỗi cửa hàng bách hóa lớn của Canada. Tại đây, Johnson gặp người thầy Tony Peskett. Eaton hoạt động trì trệ, chậm chạp và vắng khách, nhưng với tư cách là trưởng bộ phận nhân sự, Peskett lại cam kết đưa công ty bước vào thế kỷ XX. Johnson đến từ General Electric với những bộ đồ màu xám buồn tẻ của những năm 1950. Giờ đây, với tư cách là thành viên của một nhóm quản lý được biết đến với cái tên "Pesketteers", anh đã bước sang thập niên 1960. Peskett khuyến khích anh nuông chiều bản thân theo xu hướng tự nhiên, để chứng tỏ anh không không run sợ trước những bè phái có thế lực. Các Pesketteer tin rằng sự thay đổi sẽ mang đến những thay đổi về lợi ích, và bắt đầu định hình lại vị chủ nhân già nua, tồi tàn. Họ tin vào việc phải làm cho mọi thứ liên tục hoạt động, theo dõi và phản ứng với những sự cạnh tranh ở Sears Canada cũng ở ngay trên con phố đó. Các Pesketteer hưởng ứng phương châm sống của Bob Dylan thời bấy giờ:

“Nếu không muốn được tái sinh thì khi chết đi sẽ rất phiền.” Tony Peskett đã làm cho Johnson thấm nhuần một niềm tin suốt đời về việc sử dụng sự hỗn loạn một cách sáng tạo: “Ngay khi bạn thành lập một tổ chức, nó sẽ bắt đầu phần rã.” Johnson đưa triết lý đó vào mọi doanh nghiệp mà ông từng điều hành, tóm gọn lại thành một thứ triết lý của cá nhân mà ông gọi là “khuấy đảo mọi thứ lên”: một khát khao liên tục tái cấu trúc và tái tổ chức.

Khi không còn được Peskett ủng hộ, Johnson lại nhảy việc. Lần này, anh vào công ty General Steel Works, Ltd (GSW) ở Toronto. Nói đúng ra, lần này anh đã có triển vọng về quyền lực (Johnson sẽ là CEO thứ hai), tiền bạc (mức lương 50.000 đô-la) và nhiều mối quan hệ xã hội. Nhờ có ông chủ giàu có, Johnson được gia nhập Câu lạc bộ Đồng quê Lambton của giới nhà giàu ở Toronto và được làm quen với nhiều nhân vật có máu mặt trong thành phố như vận động viên khúc côn cầu vĩ đại Bobby Orr và luật sư Alan Eagleson, người đứng đầu Liên đoàn Khúc côn cầu Quốc gia. Johnson thích giao kết với họ và anh thấy bản thân rất giỏi việc đó.

Dù địa vị xã hội tăng tiến, nhưng Johnson vẫn có một khởi đầu thảm hại ở GSW. Đó là một công ty nhỏ sản xuất thiết bị, thùng rác và máy rắc phân bón. Khi suy thoái kinh tế khiến hoạt động kinh doanh thiết bị chậm lại, Johnson vẫn vung tiền để giải quyết vấn đề bán hàng, và quay lại với các kế hoạch tiếp thị đắt đỏ anh từng làm ở Eaton và GE. Ralph Barford, ông chủ mới của anh, một gã keo kiệt, lần lượt từ chối từng đề nghị của anh. “Triết lý của Ralph là mua thấp, bán cao và luôn phàn nàn về các hóa đơn,” Jim Westcott, một người bạn của Johnson, nhớ lại. Anh này thường xuyên tỏ ra thương hại Johnson khi hai người đi ăn trưa với nhau. “Này cậu, hôm nay Ralph lại nói tôi một trận,” Johnson rên rỉ.

Johnson cảm thấy bức bối với cuộc sống ở công ty nhỏ này. GSW đang trên bờ vực phá sản, với rất nhiều khoản nợ, và Johnson phải chịu đựng cả tuần với những vụ tra khảo của các nhân viên ngân hàng. “Thật là sốc,” anh nhớ lại. “Khi biết kẻ viết quảng cáo cho ngân hàng không phải là người cho vay tiền, tôi như phát điên.” Đó là lần đầu Johnson biết về những thực tế khắc nghiệt của nợ công, vì thế nó đã hình thành trong anh nỗi ác cảm suốt đời.

Cuối cùng, Johnson và ông chủ cũng thỏa hiệp được một số vấn đề và họ làm việc cùng nhau thêm năm năm. Trong thâm tâm, Johnson đánh giá cao khả năng thay đổi của Barford ngay khi ông nhận ra vấn đề. “Nếu anh có thể thuyết phục ông ta rằng mình đúng, ông ta sẽ quay ngắt 180°,” Johnson nhớ lại. “Chỉ có điều để ông ta thực hiện điều đó, phải cần đến một đơn vị thiết giáp.” Johnson đã trở thành một nghệ sĩ thay đổi nhanh đến mức hoàn hảo, một tính cách sẽ luôn khiến cấp dưới hoang mang trong 20 năm sau.

Đến đầu những năm 1970, Ross Johnson đã 40 tuổi và anh vẫn chưa từng có được quyền điều hành độc lập, tự chủ. Khi có một chuyên gia săn đầu người cho anh cơ hội đó, anh lại nhảy việc, lần này là để trở thành người đứng đầu một chi nhánh ở Canada của một công ty thực phẩm Mỹ, Standard Brands. Standard Brands được Ngân hàng Morgan sáng lập năm 1928. Công ty đã sáp nhập với công ty Fleischmann Distilling & Yeast, Royal Baking Powder và Chase & Sanborn để trở thành một như hiện giờ. Chỉ riêng điều đó cũng đủ để nói với Johnson về các vấn đề của công ty. Cà phê Chase & Sanborn là một thương hiệu cũ và nhàm chán, men và bột nở của họ dường như là thứ còn sót lại của thời kỳ tiên phong. Là một công ty thuộc hạng hai, nhưng nhờ làm việc chăm chỉ trong những năm qua,

Standard Brands đã phát triển thành ông chủ của những người thợ vụng về. Họ đã phát minh ra si-rô - một sản phẩm thay thế đường - chứa hàm lượng fructose cao và phát triển sản phẩm có tên Fleischmann, một loại bơ phết có hàm lượng cholesterol thấp. Năm tháng trôi qua, dù đã bị mài mòn theo thời gian, cương lĩnh của công ty vẫn được trình bày trong báo cáo hằng năm, khẳng định: "Standard Brands cam kết làm việc hết mình, mang đến cuộc sống tốt đẹp cho khách hàng."

Johnson thấy Standard Brands thật sự quá lỗi thời. Giờ là thời đại của tiếp thị, vận động, và ở đây người ta vẫn đang buôn lậu mỡ và dầu. Chi nhánh Canada này là một mớ hỗn độn. Johnson đến với Standard Brands Canada "như một cơn bão". Trong năm đầu tiên điều hành công ty, anh sa thải 21 trong số 23 lãnh đạo hàng đầu, và tìm kiếm những thanh niên trẻ, có tư tưởng tự do để thay thế họ. Peter Rogers, một người Anh làm việc cho một công ty kẹo của Canada, có tiếng là con ngựa bất kham, ăn nói báng bổ, nhưng có tài. "Thật kinh dị," Rogers nói khi lần đầu tiên Johnson tìm gặp anh ta. "Công ty của ông đối xử vô cùng tệ hại với mọi người, và điều này làm rối tung mọi công ty mà nó từng mua." Nhưng Roger đã tham gia và làm việc cạnh Johnson trong 15 năm. Johnson cũng tóm được Martin Emmett, một người Nam Phi có dòng dõi quý tộc. Anh ta đã bỏ qua cơ hội sang Úc để tham gia liên minh đang lớn mạnh của Johnson: Hội anh em vui vẻ. Trong những năm sau đó, hai người trở nên thân thiết đến mức mọi người gọi họ là "Martini and Rossi".*

Bộ đôi này trở thành nòng cốt cho các giám đốc ma cà bông của Johnson, khuấy động Standard Brands Canada vào ban ngày và uống rượu mạnh như uống nước vào ban đêm. Johnson gán cho mỗi người một biệt danh: Rogers là "con quạ" do anh này là tân binh của đội Olympic Drinking

Team của Canada; Emmett là “E khổng lồ” do có thân hình cao lẻo khẻo. Jim Westcott, cố vấn nhân sự, là “Phật” vì vòng ngực rộng và rất thông thái. Bản thân Johnson tự gọi mình là “Giáo hoàng”.

Cũng giống như khi ở Toronto, Johnson đã chứng tỏ mình là tay lão luyện trong việc xâm nhập giới thượng lưu ở Montreal. Paul Desmarais, vị chủ tịch rất có ảnh hưởng của một nhà sản xuất lớn, Power Corporation, tài trợ phí thành viên cho Johnson trong Câu lạc bộ chọn lọc Mount Royal và giới thiệu anh với hội doanh nhân thân thiết ở Montreal. Trong số những người bạn mới của Johnson có một luật sư trẻ tên là Brian Mulroney, người sau này trở thành Thủ tướng Canada. Johnson ngày càng tự tin hơn, và thấy thoải mái với thói quen đã tồn tại suốt 15 năm qua: thức cùng bạn bè đến lúc nào cũng được, trò chuyện về kinh doanh, nhâm nhi rượu Scotch và hút xì gà. Dù lập dị, nhưng hội du kích của anh rất hiệu quả, khiến Johnson được chú ý. Năm 1973, anh được thăng chức, phụ trách mảng hoạt động quốc tế của Standard Brands.

Anh chuyển đến New York. Với tính cách cực kỳ kiêu ngạo, sôi nổi và mạnh mẽ, Johnson tuyệt đối không thể bị thành phố này làm cho khiếp đảm. Anh cảm thấy mình đã đến đây đúng thời điểm. Đối với các đồng nghiệp ở trụ sở Standard Brands, Johnson là người phất lên từ con số 0, thành công chỉ sau một đêm. Họ không biết gì về thời thơ ấu cực nhọc ở các tỉnh, 20 năm vô danh của anh. Trên thực tế, Johnson thành danh quá đỗi muộn màng, ở tuổi 42, anh chỉ mới bắt đầu tìm thấy sự ổn định trong cuộc sống.

Anh mua một ngôi nhà ở vùng ngoại ô sang trọng của thành phố New Canaan bang Connecticut, và là thành viên trong câu lạc bộ được nhiều người mong ước, New Canaan Club Car, nơi lui tới thường xuyên của các

CEO, nghĩa là anh sẽ gia nhập cùng họ ở toa cuối chuyến tàu New Haven Railroad lúc 7 giờ rưỡi. Ở đó, giữa những tiện nghi không dành cho những khách đi tàu bình dân, Johnson được giới thiệu với một nhóm quyền lực gồm những người như Rawleigh Warner, Chủ tịch của Mobil Oil. Mỗi sáng, họ chơi bài bridge, đọc báo, nói chuyện làm ăn. Johnson với mái tóc dài màu nâu, đeo cà vạt rộng, mặc áo khoác da heo, trông rất nổi bật, và các giám đốc điều hành khác - người thì tóc tai chải chuốt, người thì diện bộ vest kẻ sọc - chà đạp anh không thương tiếc. Các thanh niên ưu tú người Canada sẽ vui vẻ nói thẳng vào mặt anh: “Lão già cố chấp, cổ lỗ sĩ,” anh sẽ nói, “thế giới này trông chờ vào các anh đấy”.

Mặc dù vậy, ông chủ mới của Johnson, Henry Weigl, không phải là người dễ chơi. Weigl là một người dữ dằn, điều hành một công ty hoạt động chặt chẽ, có kỷ luật. Thành tựu đáng tự hào nhất của ông là chuỗi 20 năm lợi nhuận tăng liên tục kể từ khi trở thành tổng giám đốc vào những năm 1950. Ông làm được điều đó bằng cách tiến từ từ, mỗi năm chỉ tăng một lượng lợi nhuận nhất định. Nhờ vậy, công ty sẽ không bị sức ép quá lớn phải đạt doanh số năm sau cao hơn năm trước. Nó cũng giúp Weigl chắt bóp được một khoản tiền cho đến khi bị mọi người để ý.

Có rất nhiều công ty đặt trụ sở ở trung tâm Manhattan. Trông chúng rất sang trọng. Ngược lại, văn phòng của Standard Brands rất bình dị. Sàn trải vải dầu. Bàn làm việc bằng thép. Chỉ có phòng làm việc của các lãnh đạo cấp cao nhất mới được trang bị thảm và bàn gỗ. Điện thoại sẽ bị khóa mặt số quay vào 5 giờ chiều hằng ngày để chặn các cuộc gọi cá nhân sau giờ làm việc. Khi đi công tác, các giám đốc của Standard Brands được yêu cầu đi máy bay hạng phổ thông, và di chuyển đến sân bay bằng xe buýt. Trong chuyến công tác, họ sẽ nghỉ ở các nhà nghỉ Howard Johnson, bởi chuỗi các

nhà hàng này là khách hàng lớn của Chase & Sanborn. Weigl còn chặt chẽ trong các khoản chi tiêu lớn khác. Khi một giám đốc của Standard Brands và một nhân viên ngân hàng đầu tư tên là Andrew G. C. Sage II xem xét một vụ thu mua cho công ty, anh ta đã sững sờ khi nhận lại một lá thư rất trang trọng từ Weigl. "Cảm ơn anh vì đã dành thời gian." Sage xé toạc tờ hóa đơn mà anh đã chuẩn bị.

Khác với Johnson luôn vui vẻ hoạt bát, Weigl hầu như chỉ ẩn mình trong văn phòng. Ông ta còn được biết đến với cái tên "kẻ độc thân thần thánh". Các cấp dưới lúc nào cũng nơm nớp, sợ bị triệu tập vào căn phòng đó. Johnson từng một lần chứng kiến một giám đốc điều hành cấp thấp bị mắng gay gắt. Sau khi nạn nhận được tha, Johnson nán lại nói đôi lời với Weigl. Khi anh bước ra, anh bạn tội nghiệp đang nằm lả đi trong phòng chờ, thở dốc. Một lần, Weigl tưởng ông ta đã nhìn thấy người đứng đầu bộ phận thuế lén bỏ về sớm. Ông ta yêu cầu một trợ lý điều tra và nói sẽ sa thải anh ta. Tay trợ lý điều tra xong nói rằng ông đã nhầm; người đó không hề về sớm. "Nghe này," Weigl ngắt lời, "anh có thể sa thải anh ta, hoặc tự sa thải mình." (Cuối cùng, không có ai bị sa thải, nhưng mọi người trên tầng của Weigl đều bắt đầu đi nhẹ nói khẽ khi xuống cầu thang, vào thang máy ở tầng dưới vào cuối ngày làm việc.) Vào một bữa tiệc Giáng sinh, Weigl quan sát một giám đốc điều hành, và cho rằng anh này đã quá say. Weigl yêu cầu Johnson sa thải anh ta trước Giáng sinh. Johnson đã thực hiện theo yêu cầu của Weigl nhưng làm dịu vụ việc bằng cách cho giám đốc điều hành này và gia đình anh ta được hưởng kỳ nghỉ ở Canada. "Làm dịu" là từ mà anh dùng để mô tả chiến thuật này.

Chẳng bao lâu sau, Johnson trở nên khá giỏi trong việc "làm dịu." Khi phó chủ tịch cấp cao Lester Applegate bị Weigl sa thải, Johnson vẫn để tên

ông ta trong bảng lương ở Canada. Lúc đầu, Johnson cố gắng tránh cơn thịnh nộ của Weigl. Anh làm việc hiệu quả và ra nước ngoài công tác, dành nửa thời gian đến thăm các cơ sở trong mảng hoạt động quốc tế của công ty. Nhưng chắc chắn phong cách lòe loẹt của Johnson cuối cùng sẽ dẫn đến xung đột khó tránh giữa anh và ông chủ.

Khi điện thoại bị khóa, kết thúc một ngày làm việc ở Standard Brands, ca làm việc thứ hai của Johnson bắt đầu. Luôn bị cuốn hút bởi những người nổi tiếng, anh nhanh chóng kết bạn với ngôi sao bóng đá một thời Frank Gifford, sau đó loan báo về điều này trên chương trình "Monday Night Footbal" (tạm dịch: Bóng đá đêm thứ Hai), nhân tiện quảng cáo cho rượu Dry Sack của Standard Brands. Hai người bắt đầu dành nhiều thời gian đến quán rượu Manuche, nơi kế thừa quán Toots Shor nổi tiếng trở thành địa điểm tụ tập chính của giới tinh hoa thể thao New York. Johnson rất yêu thích thể thao. Thông qua Gifford, anh được làm quen với một loạt các tên tuổi lớn: ủy viên liên đoàn bóng đá quốc gia Pete Rozelle; ông trùm xe đua Roger Penske; cầu thủ, bình luận viên thể thao kiêm diễn viên Don Meredith; Roone Arledge, người đứng đầu ABC Sports; Don Ohlmeyer, nhà sản xuất tài ba của hãng; một chàng trai trẻ tên là Arledge và Ohlmeyer giới thiệu một người được ông ta bảo hộ, John Martin. Johnson và Gifford ngày càng thân thiết, đến mức họ cùng nhau tổ chức một bữa tiệc từ thiện hằng năm có tên "Dinner of Champions" (tạm dịch: Bữa tối của các nhà vô địch), nơi mọi người phải trả rất nhiều tiền để được gặp gỡ những người bạn nổi tiếng của Gifford. Tiệc tùng thâu đêm, phóng túng, hào nhoáng, quan hệ rộng, Johnson đã phất lên nhờ đó.

Các giám đốc điều hành thường xuyên bị chỉ trích của Standard Brands đã tập hợp xung quanh nhân vật mới nổi này. Mỗi tháng một lần, các giám

đốc cấp cao bị "tra tấn" bởi một cuộc họp cả ngày với Weigl. Sau buổi họp, Johnson sẽ giúp họ phục hồi tinh thần bằng các buổi nhậu thâu đêm mà anh gọi là "Câu lạc bộ giải tỏa tâm lý tối thứ Hai".

Nhờ đó, anh giành được sự yêu quý của hội đồng quản trị Standard Brands. Trái ngược với Weigl hay gắt gỏng, Johnson trao đổi với các thành viên hội đồng một cách điềm đạm và thoải mái. Họ thưởng cho anh bằng quyết định bổ nhiệm chức giám đốc vào năm 1974 và thăng chức lên tổng giám đốc một năm sau đó. Khi đánh hơi thấy quyền lực của mình bị lung lay, Weigl bắt đầu nổi giận. Weigl cấm các mối liên hệ giữa các giám đốc và giám đốc điều hành khi ông ta không có mặt.

Khi một giám đốc kiêm luật sư ở New York tên là Watt Dunnington tổ chức một bữa tiệc cocktail và mời Johnson cùng trưởng bộ phận pháp chế của công ty tham dự, Weigl đã vô cùng tức giận.

Johnson nghĩ rằng Weigl đang tìm cách để hất cẳng anh. Anh được giao một nhiệm vụ bất khả thi: bán lại bộ phận hóa chất đang thua lỗ của công ty. Thật kỳ diệu, có một đề nghị mua lại với giá 23 triệu đô-la. Weigl ngoan cố không bán nó với giá dưới 24 triệu. Rất khéo léo, Johnson đã đạt được một thỏa thuận phụ. Người mua sẽ trả 24 triệu đô-la, nhưng bí mật nhận lại 1 triệu đô-la từ một công ty con của Standard Brands. Weigl không biết về phần phụ của thỏa thuận nên đã chấp thuận. "Đây là thương vụ tuyệt vời nhất của tôi," Johnson nhớ lại.

Tháng Một năm 1976, hội đồng quản trị bổ nhiệm Johnson làm giám đốc điều hành, nghĩa là anh sẽ trở thành người kế nhiệm Weigl. Nhiều nhân viên vui mừng như thể họ sắp được giải phóng, nhưng không phải tất cả mọi người đều nghĩ như vậy. Weigl đã nhận được hai lá thư nặc danh từ các nhân viên người Canada phàn nàn về việc chi tiêu phung phí như ba

chiếc xe công ty và tài xế cho Martin Emmett và việc lạm dụng công tác phí. Weigl trước đó cũng từng phá bĩnh nhiều người kế nhiệm, ngay lập tức nhận ra cơ hội. Ông phái một nhóm kiểm toán viên đến Canada. Việc điều tra tiến hành chậm chạp. Nhưng cuối cùng, Weigl vẫn biết về một hóa đơn với số tiền lớn cho chiếc limo ở New York của Johnson, công ty đang chi trả cho khoản này. Ông ta bắt đầu thu thập thông tin về những vụ ngoại tình của Johnson khi cuộc hôn nhân đầu tiên của anh gặp trục trặc.

Khi đó, Johnson cũng đang chuẩn bị cho cuộc chiến. Một chuyên viên nhân sự vẫn bí mật thu thập thông tin nhân viên cho Weigl nay trở thành điệp viên hai mang đồng thời báo cáo tin tức cho Johnson. Một nhóm những kẻ âm mưu tụ họp nhiều lần tại nhà của Johnson ở New Canaan vào cuối tuần: Peter Rogers đến từ Chicago, nơi anh ta đang điều hành các công ty Planters Nut và Curtiss Candy; Martin Emmett đến từ Toronto, nơi anh ta đang đứng đầu Standard Brands Canada; và Ruben Gutoff, một Phó Chủ tịch cấp cao đến từ New York. Họ cùng nhau soạn một bản báo cáo cho thấy cách điều hành chặt chẽ của Weigl đang dần bóp nghẹt Standard Brands. Theo lời của kẻ theo dõi Johnson, hai người có thể sẽ đấu đá lẫn nhau. Ngay lập tức, Weigl khá chắc chắn rằng ông ta cũng đang bị theo dõi.

Sau đó, cuộc chiến được châm ngòi. Johnson đã cho phép một giám đốc điều hành bị Weigl sa thải được thực hiện quyền mua cổ phiếu sau khi đã rời công ty. Khi phát hiện ra, Weigl rất tức giận. Ông không muốn sa thải ai đó để rồi thấy người này được hưởng lợi bằng quyền mua cổ phiếu. Ông lập tức triệu tập Johnson, lúc đó không ở trong thành phố, và la mắng anh đủ điều. Johnson cần phải hủy quyền mua đó. Weigl la mắng liên hồi. Johnson phản đối rằng việc thực hiện những quyền mua đó hoàn toàn hợp

pháp, và hủy bỏ nó sẽ là trái luật. “Chúng ta sẽ viết luật riêng,” Weigl tuyên bố.

Cuối cùng, Johnson chịu hết nổi: “Henry, ông đi mà làm lấy,” anh nói rồi dập máy.

Khi bất hòa lên đến đỉnh điểm, chiều hôm đó, Johnson đã gọi điện cho hai trong số những thành viên có thể lực nhất của hội đồng quản trị. “Nghe này, tôi hết cách rồi,” anh nói với Ellmore (“Pat”) Patterson, Chủ tịch tập đoàn Morgan Securey Trust. “Ông ta điên thật rồi. Tôi đã nghĩ có thể chịu đựng và chịu đựng, nhưng giờ thì tôi không thể.” Anh cũng nói y như thế với Earle McLaughlin, Chủ tịch Royal Bank Canada, người ủng hộ cuộc nổi dậy của Johnson ở Standard Brands. “Được rồi, chúng ta đã đoán trước tình huống này,” McLaughlin nói, nhưng khuyên nhủ anh đừng hành động hấp tấp. Một cuộc họp hội đồng quản trị đặc biệt sẽ được tổ chức để thảo luận về vấn đề này. Johnson nói với những người ủng hộ rằng anh sẽ không từ chức và phát đi một thông điệp: “Hãy sẵn sàng cho cuộc chiến.”

Khi chỉ còn chưa đầy hai tuần nữa sẽ đến cuộc họp hội đồng quản trị, Bill Shaw, một giám đốc điều hành nổi tiếng của Standard Brands, qua đời vì một cơn đau tim. Mọi người tin rằng nguyên nhân sâu xa của cái chết là do ông ta đã phải chịu đựng Henry Weigl quá lâu. Và dù cho các khám nghiệm y tế sau đó đưa ra kết quả khá mơ hồ, thì cái chết Shaw thực sự là giọt nước tràn ly cho cuộc nổi dậy. “Ross, anh phải làm điều gì đó đi,” Bob Carbonell, phụ trách nghiên cứu và phát triển nói. “Nếu anh không làm gì đó,” Emmett lắp bắp, “tất cả chúng tôi sẽ từ chức”.

Mọi việc được giải quyết trong cuộc họp vào một buổi sáng thứ Sáu giữa tháng Năm. Trong khi Johnson đang chờ ở bên ngoài, Weigl tố cáo

anh về những vụ lạm dụng mà các kiểm toán viên của ông ta đã phát hiện. Để kết luận, Weigl đề nghị gia hạn hợp đồng với ông ta thêm hai năm.

Khi hội bạn hữu đang bồn chồn đi lại ở công viên Trung tâm, Johnson được gọi vào để trình bày trước hội đồng quản trị. Anh thừa nhận có đôi chút lạm dụng chi phí công tác, nhưng nói rằng anh không muốn tiếp tục chiến đấu với Weigl nữa; ông ta không xứng đáng là sếp của anh. “Thưa các vị,” anh nói, “tất cả những gì tôi có thể nói với các vị là tôi sẽ từ chức.” Các giám đốc điều hành khác chỉ biết nói đến thế, anh thì khác. Johnson tiếp tục với các phân tích về tương lai ảm đạm của Standard Brands mà anh và các bạn đã chuẩn bị. Anh dự đoán trong vòng 24 tháng nữa sẽ có rắc rối lớn.

Sau đó, Johnson rời khỏi phòng để hội đồng quản trị họp kín, và khi anh quay lại, Weigl không còn ngồi ở vị trí chủ tịch ở đầu bàn. Thay vào đó, ông ta ngồi dịch ra một chút, mặt trắng bệch. “Ross, sau đây là quyết định của chúng tôi,” một thành viên hội đồng quản trị nói. “Henry sẽ tiếp tục làm Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành, và anh sẽ trở thành Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành sau một năm nữa, khi ông ấy nghỉ hưu.”

Johnson nên vui mừng mới phải. Đổi lại, anh nói: “Tôi không đồng ý.” Anh lại bước ra ngoài, và khi anh quay lại lần nữa, đã có một đề nghị mới cho anh: Weigl sẽ tiếp tục làm Chủ tịch cho đến khi nghỉ hưu, và Johnson sẽ trở thành Giám đốc Điều hành ngay lập tức. Johnson đồng ý với một điều kiện: Văn phòng của Henry phải chuyển ra khỏi trụ sở chính.

Một chút hung hăng đã mang lại cho Johnson vị trí lãnh đạo ở một công ty niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán New York. Sau đó, anh và Hội anh em vui vẻ ăn mừng chiến thắng với rượu Martini đến tận đêm khuya.

Họ nhất trí rằng đây là một cuộc đảo chính tuyệt vời. Và đó chưa phải là cuộc nổi dậy cuối cùng.

Cuối cùng, Henry Weigl cũng đã nghĩ ra biện pháp trả thù. Một thời gian sau, Johnson tìm mua một ngôi nhà ở Florida. Và anh đã mua một biệt thự hào nhoáng màu vàng trong cộng đồng Lost Tree của giới thượng lưu ở Palm Beach. Cuộc sống tại Lost Tree xoay quanh một câu lạc bộ chọn lọc thành viên. Nhưng vào thời điểm Johnson xin gia nhập câu lạc bộ, Weigl cũng là thành viên của câu lạc bộ này. Ông ta bắt đầu chiến dịch ngăn cản Johnson gia nhập. Bị cản trở, Johnson rút đơn và cuối cùng chuyển lên Jupiter, một thị trấn cũng ở dọc vùng bờ biển đó. Tại đây, anh mua hai căn chung cư bên bờ biển và cải tạo chúng thành một. Một người ủng hộ Johnson trong cuộc đảo chính, Giám đốc Andrew Sage, đã mua lại ngôi nhà của anh ở Lost Tree. "30 năm sau khi Henry chết, tôi cũng sẽ không đến gần mộ của ông ta," nhiều năm sau Johnson nói, "vì tôi biết sẽ có một bàn tay trồi lên mặt đất và túm lấy cổ tôi."

Sau khi Weigl bị lật đổ, Standard Brands trở thành Hội Phi Delta Johnson. Anh cho bỏ hết các tấm vải dầu lót sàn và bàn làm việc bằng thép. Anh hủy bỏ lệnh cấm di chuyển bằng vé hạng nhất. Không lâu sau, Johnson thuê một chiếc máy bay phản lực cho công ty và mua lại một chiếc Jaguar thuộc sở hữu của công ty. Chỉ qua một đêm, văn hóa công ty đã mang phong cách của Johnson: cởi mở, phóng túng.

Bây giờ, khi các giám đốc của Standard Brands gặp nhau, họ nói toàn những lời tục tĩu và giọng đặc mùi rượu. "Được thôi," Johnson thích triệu tập các cuộc họp kiểu tụ tập để giải quyết vấn đề, "thằng cha nào đang phụ trách việc này thế?" Các cuộc họp ở nhà riêng mở rộng đến tất cả các cấp. Các giám đốc điều hành của Standard Brands không còn nói một cách lịch

sự: "Tôi xin được phản biện," mà nói: "Tôi chẳng hiểu ông đang nói cái quái gì." Các giám đốc điều hành cũng chẳng cần những báo cáo hay slide, họ không thích trình bày dài dòng. Nói cách khác, có một câu mà Johnson rất thích là: "Cái đó sao giờ mới nói."

Thông thường, chỉ qua vài câu là đủ để Johnson gạt phắt một ý tưởng tồi. Một lần, một giám đốc điều hành của Planters đề xuất một thử nghiệm quảng cáo trong vùng. "Anh có đủ tiền để trả cho quảng cáo quốc tế không?" "Không." người đó trả lời. "Vậy anh quảng cáo làm cái quái gì?" Johnson hỏi. Và câu chuyện kết thúc. Trong một công ty chứa đầy những câu nói tục tĩu đầy sáng tạo, không ai thô tục hơn Johnson. Ngay cả khi trả lời phỏng vấn của một nhà xuất bản, anh vẫn tuôn chúng ra. Một người phụ nữ đã chuyển biên chúng thành bảng hỏi đáp đầy đủ cho người phỏng vấn, với tiêu đề "Đây là bản chuyển biên khốn nạn".

Johnson không thích họp lâu, anh sẽ cắt ngắn cuộc họp nếu thấy không cần thiết, hoặc khi chuẩn bị đến sân golf. Có nhiều vấn đề mà anh không thích giải quyết trong giờ làm việc truyền thống. "Ông ấy sẽ gọi cho anh lúc 5 giờ và nói muốn gặp anh vào lúc nửa đêm," John Murray, người đứng đầu bộ phận bán hàng của Standard Brands nhớ lại. "Hoặc ông ấy sẽ ăn tối cùng anh lúc 7 giờ tối, và anh sẽ phải nói chuyện lan man cho đến 5 giờ sáng." Johnson tin chắc nguồn cảm hứng hay sự sáng suốt thực sự sẽ đến sau giờ làm việc. Anh nói: "Trẻ con chỉ được sinh ra vào lúc nửa đêm."

Một đêm như vậy sẽ diễn ra thế này: Johnson và Hội anh em vui vẻ kết thúc ngày làm việc vào khoảng 7 giờ rưỡi tối và cùng nhau đến chỗ làm việc ca đêm. Họ sẽ đặt bàn ở quán Manuche, và uống đến khi nó đóng cửa, sau đó tụ tập tại căn hộ mới của Johnson thuộc sở hữu của công ty, đặt pizza hoặc đồ ăn Trung Quốc. Khi hầu hết các giám đốc điều hành khác

của *Fortune 500* đã ngủ say từ lâu, Hội của Johnson sẽ thay những bộ đồ bó sát, nằm ngả ngớn bắt đầu một đêm dài uống rượu, nói chuyện kinh doanh và thảo luận các ý tưởng. Đến nửa đêm, những người vẫn còn tỉnh táo sẽ ngả người xuống những chiếc giường đôi trong hai phòng ngủ hoặc trên ghế trong phòng khách. Đến sáng, Peter Rogers sẽ dọn bữa sáng. Xong xuôi, họ tiếp tục đi làm. “Giống như lũ đàn ông không nhà không cửa vậy,” Johnson kể lại.

Cuộc sống của Johnson bắt đầu giống như một bộ phim dài bất tận về những người bạn thân. Những biệt danh cứ tiếp tục xuất hiện: Carbonell, Giám đốc của Salvadoran R&D là “El Supremo” (tên một đấu sĩ); Ferdie Falk, người đứng đầu mảng kinh doanh rượu, là “Fonz” (tên một nhân vật trong bộ phim truyền hình ăn khách); Mike Masterpool, nhân viên bộ phận quan hệ công chúng được Johnson kéo về từ General Electric, là “M3”; và Ward Miller, thư ký khó tính của công ty là “Phó tổng thống của vương quốc Lo lắng”. Nếu Johnson không có biệt danh cho ai đó, anh sẽ gọi họ chung chung là “pards” (bạn) hoặc “pardner” (từ lóng của đối tác). Đối tác thân cận nhất với anh lúc này là Emmett, người thay Johnson phụ trách mảng thị trường quốc tế. “Martini và Rossi” luôn đồng hành, trao đổi công việc bằng những mảnh giấy viết tay. Johnson tặng Emmett những món quà hậu hĩnh, bao gồm một căn hộ công ty sang trọng và một tài khoản chi tiêu vô hạn. Các thành viên khác trong Hội của Johnson bắt đầu băn khoăn về cách E lớn dùng để lấy lòng Giáo hoàng. “Martin,” một người châm biếm, “chắc phải nắm được thóp của Ross.”

Nhưng Johnson rất dễ thay đổi. Anh có xu hướng đề cao một người chỉ để sau đó dìm họ xuống. Đôi khi chỉ đơn giản vì anh chán đi chung với một người, giống như đứa trẻ tám tuổi muốn tìm một bạn chơi mới. Ruben

Gutoff chỉ giữ chức vụ chủ tịch của Standard Brands trong 17 tháng. Dường như tội của ông ta là hành động quá chậm chạp: Ông ta muốn tổ chức các cuộc họp của ủy ban hàng hóa mỗi tháng một lần trong khi ủy ban phải ra quyết định hằng giờ. Ông ta muốn xem các tờ rơi quảng cáo của Standard Brands trong khi mỗi tháng có hàng nghìn tờ. Johnson đã sa thải Gutoff không chút thương xót, giống như cách anh đối xử với nhiều giám đốc điều hành trẻ tuổi khác không còn được anh ủng hộ.

"Ross, anh là tên khốn đồi bại," một người trong đám thân cận nói với Johnson sau vụ sa thải đặc biệt thô bạo.

Johnson cười, trả lời: "Anh là một trong số ít người hiểu rõ về tôi."

Andy Sage, một thành viên của hội đồng quản trị, người đã giải cứu Johnson trong vụ bất động sản ở Florida, vẫn thường giúp anh theo cách như vậy với tư cách là Chủ tịch ủy ban lương thưởng của Standard Brands. Khi Johnson nắm quyền, lương của Weigl là 200.000 đô-la và của Johnson là 130.000 đô-la. Với sự giúp đỡ của Sage, Johnson đẩy mức lương của mình lên 480.000 đô-la. Một số giám đốc điều hành thấy lương của họ tăng gấp đôi. Lương ở Standard Brands đã đi từ mức bèo bọt nhất trong ngành lên mức cao nhất.

Johnson không dừng lại ở đó. Các giám đốc điều hành hàng đầu cũng được ở trong các căn hộ của công ty, có chỗ ngồi riêng ở đấu trường và sân vận động Madison Square Garden, đồng thời được trở thành hội viên của các câu lạc bộ thể thao ngoài trời. Có một câu lạc bộ thể thao ngoài trời mới được thành lập ở Connecticut, may mắn thay, người sáng lập lại là bạn của Johnson, 24 giám đốc của Standard Brands là thành viên ở đó. Johnson cũng luôn lo đủ tiền để chi tiêu cho mình — đã có một lượng tiền lớn được rút ra từ túi của anh. Ngay trước Giáng sinh, đỉnh điểm mùa tặng quà,

người ta nghe anh nói với thư ký: “Lấy cho tôi một xấp tiền 50 đô-la được không?”

Dấu ấn của triều đại Johnson là mối quan hệ cá nhân. Anh có một quy tắc rất quan trọng, và cảm thấy thoải mái vận dụng nó bất cứ lúc nào: Giám đốc điều hành có thể làm bất cứ điều gì anh ta muốn. Một người bạn của anh, Michael Manuche, là chủ một khách sạn ở Manhattan. Khi khách sạn phải dừng hoạt động, Johnson đưa ông ta vào làm ở bộ phận quan hệ công chúng; sau đó cho ông ta phụ trách giải đấu golf Dinah Shore LPGA. Johnson cho Frank Gifford một hợp đồng tư vấn dài hạn và cấp cho ông một phòng làm việc ở Standard Brands. Johnson rất thích có Gifford ở gần. Anh còn quyết định thuê hàng chục vận động viên, bao gồm cả Bobby Orr, vận động viên khúc côn cầu, và ngôi sao quần vợt Rod Laver, để quảng cáo cho sản phẩm.

Các vận động viên thỉnh thoảng được mời đến để chơi một vòng golf đặc biệt với các giám đốc điều hành siêu thị, những người rất quan trọng với bộ phận bán hàng của Standard Brands. Nhiều người trong số họ giống như trợ lý của Johnson. Trên thực tế, điều này ban đầu cũng khiến các ngôi sao cảm thấy bối rối. Alex Webster, cựu hậu vệ của đội New York Giants, nhớ lại năm 1978 khi anh gặp Johnson trong thang máy, và người bạn chung của họ là Gifford đã giới thiệu anh với Johnson. Ngày hôm sau, Gifford gọi cho Webster, nói rằng Johnson muốn anh ta đến Montreal để phát biểu trước một nhóm chủ cửa hàng tạp hóa. “Nhưng tôi không biết bất cứ điều gì về Standard Brands.” Webster phản đối. “Anh chỉ cần kể cho họ nghe một số câu chuyện và cảm ơn vì đã hợp tác.” Webster giúp Johnson làm công việc đó trong hơn một thập kỷ.

Các vận động viên chỉ là sự khởi đầu. Là người đứng đầu Standard Brands, Johnson trở thành Vua tám chuyện, nuôi dưỡng tình bạn với nhiều thủ lĩnh công ty như Martin Davis của Gulf+Western, James Robinson của American Express, và các tên tuổi lớn khác như nhà thiết kế thời trang Oleg Cassini. Johnson làm điều đó bằng sự hào phóng. "Các anh phải cẩn thận khi nói chuyện và không nên nói rằng anh thích chiếc áo len của ông ấy, bởi ông ấy sẽ cởi nó ra và đưa nó cho anh," một giám đốc điều hành của Standard Brands nhớ lại. Anh làm điều đó một cách thành thục trong ý thức, bao gồm cả việc đến muộn đúng giờ. Johnson đến muộn đúng 20 phút trong mọi sự kiện. "Nếu anh đến đúng giờ, sẽ không có ai chú ý đến anh," anh nói. "Nếu anh đến muộn, họ sẽ chú ý." Và anh làm điều đó với sự hài hước thường thấy: kể những câu chuyện cười tục tĩu nhất trong câu lạc bộ xe hơi vào mỗi buổi sáng và là bạn chơi vui vẻ nhất trên sân golf.

Thách thức trước mắt với Johnson là giữ cho Standard Brands không bị sụp đổ. Ngay sau khi anh nắm quyền điều hành công ty vào năm 1976, giá đường sụt giảm, gây khó khăn dồn dập cho thị trường ngô ngọt chính của Standard Brands và khiến lợi nhuận hoạt động của công ty giảm hai năm liên tiếp. Johnson yêu cầu một người kiểm soát trẻ tuổi tên là Ed Robinson xem xét thứ mà anh gọi là báo cáo về những điều tồi tệ, nêu rõ tất cả các góc khuất trong công ty. Bộ phận sản xuất rượu có lượng rượu vang tồn kho khổng lồ. Johnson gặp các giám đốc bộ phận sản xuất rượu vang. Sau này, Johnson nhớ lại câu chuyện: Họ nói về lượng rượu đó như thế này: "Thưa ngài, những chai rượu này quá ngon nên chúng tôi không nỡ bán." Anh nói ngay tức khắc: "Hãy giảm nửa giá và chuyển chúng ra khỏi kho đi."

Là cựu nhân viên kế toán, Johnson đã ngụy trang kết quả hoạt động tồi tệ của công ty bằng đôi chút thủ thuật tài chính đặc biệt, đôi lúc anh còn nới rộng các nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung thành các giới hạn kế toán được chấp nhận chung. Tuy nhiên, ngay cả khi công bố lợi nhuận sụt giảm của Standard Brands, Johnson vẫn không tập trung vào việc cắt giảm chi phí. Johnson nói: “Hãy cho tôi một người có thể chi tiêu sáng tạo chứ không phải là người cố gắng chắt bóp ngân sách.” (Bộ phận quan hệ công chúng, chuyên phụ trách việc giải trí và để ý đến những phát biểu ngông cuồng, do một người mà Johnson thích gọi ông ta là “Numero Uno” (tức “Quý ngài quan trọng”) hay nhiều tên khác nữa phụ trách. “Mike Masterpool,” anh nói một cách đáng ngưỡng mộ, “là người duy nhất có thể nhân ngân sách không hạn chế và vượt chi.”) Nhưng các giám đốc trực tiếp phụ trách sản phẩm lại phải vật lộn hằng quý để đạt doanh số theo yêu cầu. Do vậy, họ thường có khẩu hiệu không chính thức trong ngày là: “Hãy sống sót cho đến đêm.”

Johnson đã cố gắng bù đắp cho kết quả kinh doanh nghèo nàn của công ty bằng cách sáng chế ra những sản phẩm mới tức cười, một nỗ lực dẫn đến điều mà một nhà phân tích gọi là những thất bại lừng danh nhất trong ngành công nghiệp thực phẩm. Đầu tiên là Smooth ‘N Easy, hỗn hợp nước xốt ăn liền được bán dưới dạng thanh bơ thực vật, có thể nấu chảy bằng chảo và biến thành nước sốt, bao gồm hương vị nước sốt gà, nước sốt trắng và nước sốt nâu. Kết quả của các cuộc “tư duy chớp nhoáng” xuyên đêm của Johnson bị ế ẩm ngoài siêu thị. Động thái của Johnson với chi nhánh thực phẩm ở Mexico cũng thất bại, nó đã bị nghiền nát bởi ngân sách marketing khổng lồ của đối thủ cạnh tranh Frito-Lay.

Năm 1978, tình yêu dành cho thể thao và sở trường về các thảm họa marketing mang tên Johnson được kết hợp trong thanh kẹo Reggie! xấu số. Sản phẩm lấy tên một trong những người bạn mới của Johnson, ngôi sao bóng chày Reggie Jackson. Kẹo được đưa tận tay mỗi người hâm mộ bước vào sân vận động Yankee vào ngày khai mạc giải năm đó và cứ mỗi khi Jackson thực hiện một cú đánh mạnh, những thanh kẹo Reggie! lại rơi xuống như mưa. Bản chất của thanh kẹo Reggie! là hỗn hợp kết dính sô-cô-la và đậu phộng được sản xuất trong nhiều năm có tên là kẹo Wayne Bun ở thành phố Fort Wayne, bang Indiana; Johnson chỉ đơn giản là đổi tên và bán nó trên toàn quốc. (Lấy tên cầu thủ cũng chẳng có tác dụng. Trong những lần xuất hiện để quảng cáo, Jackson dường như chỉ chú tâm tâng bốc những người phụ nữ xinh đẹp hơn là nói chuyện về bóng chày.) Doanh số giảm sút, và đến năm 1980, Reggie! bị xóa sổ. (Nhưng Jackson thì không. Trong nhiều năm, Johnson vẫn duy trì cho anh ta một cuộc sống thoải mái trong một căn hộ của công ty, cùng chiếc xe hơi của công ty và phí dịch vụ cá nhân 400.000 đô-la/năm.)

Dù tất cả điều này có vẻ hơi hỗn loạn, nhưng Johnson không thấy có vấn đề gì. Thực tế, anh khuyến khích nó. Từng là một Pesketteer, anh tái cơ cấu Standard Brands một năm hai lần, đều đặn như một cái máy, thay đổi công việc của mọi người, thành lập và giải thể các bộ phận, đảo lộn các bộ phận chiến lược. Đối với người ngoài, nó có vẻ giống như vận động vì lợi ích của vận động. Johnson dàn dựng để nó giống như một chiến dịch cá nhân chống lại chuyên môn hóa. "Các anh không có một công việc," anh nói với Hội anh em vui vẻ, "các anh có một nhiệm vụ."

"Theo Ross," Paul Kolton, cựu Giám đốc của Standard Brands nói, "bản chất của mọi tổ chức là phải sinh lời, lặng câm và vui vẻ. Ông ấy

chưa từng có đường lối cụ thể: ‘Nếu nó chưa hỏng, thì đừng sửa nó.’ Đối với ông ta, một số thứ luôn bị hỏng.”

Trong suốt thời gian khó khăn, hội đồng quản trị của Standard Brands chưa bao giờ trách móc vị tổng giám đốc trẻ tuổi. Vì luôn chú tâm đến số phận của Weigl, Johnson đã đối xử với các giám đốc như những vị vua, đảm bảo sẵn sàng sử dụng các ngôi sao đã lu mờ từ trong đám vận động viên theo cách của họ. (Này, hãy gặp bạn của tôi, Frank Gifford!) “Một trong những công việc quan trọng nhất của một CEO là quan tâm và đào tạo các giám đốc,” Johnson nói. Anh luôn giỏi tâng bốc những người lớn tuổi hơn, và là một thiên tài trong việc xuyên tạc những tin tốt nhất thành những tin xấu hoặc làm tan biến tình huống căng thẳng bằng một lời nói dí dỏm. Khi các kiểm toán viên của Standard Brands phàn nàn với hội đồng quản trị rằng họ đã vướng vào các thủ tục kế toán có vấn đề tại liên doanh ở Mexico trong hai năm, hội đồng quản trị đã yêu cầu Johnson trả lời. Câu trả lời là: Trên thực tế, việc buộc các đối tác Mexico tuân thủ những quy tắc kế toán của Mỹ là không thể, và Johnson không cố tình bắt họ phải làm như vậy. Và anh nói với các giám đốc: “Các ngài đã bao giờ thử lái một chiếc thuyền máy có gắn động cơ từ chỗ ván trượt nước chưa?” Cuộc họp hội đồng quản trị kết thúc trong tiếng cười và không ai chất vấn tiếp nữa.

Đôi lúc, tủ quần áo lòe loẹt hoặc ngôn ngữ tục tĩu của anh khiến hội đồng quản trị khó chịu. Johnson từng mang đến giới thiệu với hội đồng một loại rượu mới mà anh nghĩ sẽ rất tuyệt vời. Johnson công bố: “Nó tên là ‘Nụ hôn kiểu Pháp’”. Các giám đốc bật lên như lò xo. Họ băn khoăn: Chúng ta có thể thử một vài cái tên khác mà không cần phải nói thẳng ra như thế không? Johnson cứ làm theo ý mình. Khi đưa sản phẩm ra thị trường, rượu French Kiss tồn tại chẳng lâu hơn kẹo Reggie! là bao.

Bữa tiệc tại Standard Brands cứ tiếp diễn ra như vậy trong bốn năm: biến động liên tục, một chuỗi các thảm họa marketing, lợi nhuận sa sút nghiêm trọng, nhưng rất nhiều trò vui, tiền bạc và các đặc quyền cho Johnson cùng bạn bè của ông. Cuối cùng, vào năm 1980, điều kiện chi tiêu tự do mà Johnson khuyến khích khiến ông gặp rắc rối nghiêm trọng. Một nhân viên cấp cao của ông, Bob Schaedler, đã phát hiện ra một dòng tiền bí ẩn chảy từ mảng hoạt động quốc tế của công ty đến một nơi có vẻ là một công ty ma. Schaedler biết công ty ma đó do tài xế của Martin Emmett làm giám đốc, và dường như Standard Brands đang phải trả hàng nghìn đô-la cho chi tiêu cá nhân của Emmett bao gồm tiền thực phẩm, quần áo, đồ nội thất, thảm và tivi.

Schaedler, đối thủ của Emmett, đã lặng lẽ thông báo vụ việc với Howard Pines, Giám đốc nhân sự của công ty và Les Applegate. Applegate, không còn được Johnson ủng hộ, sắp rời khỏi vị trí tổng giám đốc để nhường chỗ cho Emmett. Bộ ba đồng ý rằng không nên để Johnson biết chuyện này vì ông ta có thể sẽ ỉm nó đi, và có lẽ cũng sẽ cho họ tiêu luôn, để bảo vệ bạn thân. Họ quyết định trực tiếp báo cáo lên hội đồng quản trị.

Johnson đang ở trong trạng thái tinh thần tốt khi ủy ban kiểm toán của hội đồng quản trị triệu tập ông một ngày trước khi diễn ra cuộc họp của ban giám đốc vào tháng Bảy. Việc Emmett được thăng chức lên làm tổng giám đốc sẽ được thông qua vào ngày hôm sau và Mike Masterpool đã tiết lộ tin đó cho tờ *Business Week* để sớm có công bố trên tạp chí. Bộ đôi giám đốc, Pat Patterson của Morgan Guaranty và Paul Kolton, đến muộn, mang theo vẻ mặt cay nghiệt. Họ vừa gặp Schaedler, ông ta đã cho họ xem một chiếc vali chứa đầy các hóa đơn của Emmett. Họ quay sang hỏi Johnson: Anh có thể giải thích việc này không?

Johnson có vẻ sốc. Ông nói với các giám đốc rằng mình không biết chuyện gì đã xảy ra, nhưng thề chắc chắn sẽ điều tra sự việc. Ngày hôm sau, ông báo cáo phần đầu của câu trả lời. Đầu tiên là tài xế của Emmett không phải là một tài xế bình thường mà là cựu nhân viên của Cơ quan Tình báo Trung ương (CIA), người đã thành lập công ty này, và Standard Brands International là khách hàng duy nhất của công ty. Johnson giải thích tiếp rằng anh ta đã mua các thứ theo lệnh của Emmett, nhưng khi đối chất, Emmett khẳng định anh ta không che giấu điều gì. Johnson vẫn ủng hộ người bạn thân, ông nói mình sẽ điều tra kỹ, nhưng vẫn phê chuẩn để Emmett trở thành tổng giám đốc.

Quyết định bổ nhiệm Emmett làm tổng giám đốc được công bố, nhưng sau đó, không có công bố về cuộc điều tra nội bộ do một công ty luật lâu năm tiến hành. Nhiều tháng trôi qua, cuộc điều tra vẫn tiếp tục. Đã có những đồn đoán lan truyền trong công ty rằng cả Johnson và Emmett sẽ mất việc. Đến tháng Chín, bản án cuối cùng được công bố: tội nặng nhưng cũng có công lao. Emmett chịu một hình phạt nhẹ. Thay vào đó, ba người tố cáo anh là Schaedler, Pines, và một giám đốc điều hành tên là Ed Downs bị Johnson sa thải. Applegate bị cách chức và trở thành cố vấn.

"Tôi xin được tống cổ các anh khỏi con thuyền này," Johnson nói với bộ ba phản bội, "và các anh sẽ không có ngày trở lại." Tình tiết này sẽ được đám tùy tùng của Johnson nhớ mãi như một "sự cố thuyền viên". Đối với Johnson, ông đã được trải qua khoảnh khắc nguy hiểm và căng thẳng chưa từng có với con thuyền ông đang chèo lái.

Sau đó, ông có cảm giác bất an. Sau bốn năm, Standard Brands vẫn là một diễn viên có diễn xuất thất thường. Lợi nhuận đã tăng trở lại, nhưng chậm hơn so với tốc độ lạm phát. Tỷ lệ lợi nhuận thấp so với tiêu chuẩn

ngành. Carbonell dành nhiều công sức cho các dự án ở trung tâm nghiên cứu và phát triển — như đậu phộng không béo, cải thiện quá trình lên men của si-rô ngô, men và giấm. Nhưng nghiên cứu sản phẩm mới cần nhiều thời gian, mà Johnson thì ngày càng sốt ruột. Trong một thời gian, ông cứ loay hoay hết bán các công ty sản xuất men lại mua công ty sản xuất rượu. Standard Brands cứ như thể một món đồ chơi nhận được vào dịp Giáng sinh, và Johnson đã chơi với nó trong năm năm, giờ thì ông thấy chán.

Một phần nguyên do của sự bất mãn đó là Johnson đã sắp bước sang tuổi 50, ông không còn là cậu bé hiếu kỳ của những năm 1970. Ý nghĩ trở thành một lão làng điềm tĩnh trong công ty khiến ông rùng mình. Ông không quan tâm việc sẽ già đi; ông mong mỏi trở thành một kẻ khác người, một người trẻ thường xuyên khuấy tung mọi thứ. Tất cả những gì ông có, từ mái tóc bù xù, cho đến người vợ thứ hai mới 26 tuổi, cho thấy ông chính là cậu bé Peter Pan luôn vui sống của công ty. Đã quá rõ ràng rằng điều ông muốn là một cuộc phiêu lưu mới.

Tháng Ba năm 1981, cơ hội đến từ cuộc điện thoại của một người bạn khiến ông tò mò: Bob Schaeberle, Giám đốc Điều hành kiêm Chủ tịch của tập đoàn thực phẩm khổng lồ Nabisco. Ông ta nói với Johnson rằng người của ông nhận được một cuộc gọi từ một người bạn ở Connecticut. Người này đang làm việc cho Standard Brands. Johnson không hiểu Schaeberle đang nói gì. Vị giám đốc của Nabisco nói tiếp rằng người đó có ý tưởng sáp nhập Standard Brands và Nabisco. Johnson không biết điều này. “Chuyện này có thể xảy ra, có thể không, nhưng tôi nghĩ chúng ta nên nói chuyện.”

Nhưng đầu tiên, Johnson muốn điều tra danh tính kẻ rắc rối nào đang có ý định bán công ty. Kẻ khốn kiếp đó là ai? Ông như phát điên trong cuộc

họp sáng thứ Hai với các nhân vật chóp bu của mình. Jake Powell, Giám đốc Tài chính, và Dean Posvar, phụ trách lập kế hoạch, cảm thấy bị xúc phạm. Người đàn ông đó là một nhà môi giới mua bán công ty có trụ sở ở Greenwich. Thỉnh thoảng, họ cũng có những ý tưởng mua lại nhỏ. Rõ ràng là họ đã quá sốt sắng. “Nếu thật sự có ý tưởng này, Bob chắc chắn sẽ không muốn thực hiện nó ngay bây giờ,” Johnson nói. “Chết tiệt, ông ta sẽ nghĩ tôi chẳng biết cái quái gì đang xảy ra trong công ty của mình. Còn các anh có biết không? Ông ta đúng rồi đấy. Tôi chẳng biết chuyện quái gì đang xảy ra.”

Dù vậy, Johnson vẫn rất tò mò. Ông gặp Schaeberle và thấy thích người đàn ông đó. Vài tuần sau, hai giám đốc điều hành đồng ý hợp nhất hai công ty. Công ty mới, Nabisco Brands, được thành lập năm 1981, trong một vụ sáp nhập bằng hoán đổi cổ phiếu trị giá 1,9 tỷ đô-la, cùng thời điểm với một vụ sáp nhập lớn hơn của các công ty sản suất sản phẩm tiêu dùng. Về mặt kỹ thuật, đó là một cuộc hôn nhân bình đẳng. Nhưng có rất nhiều tin đồn về vụ sáp nhập này. Ai cũng biết Nabisco, với các thương hiệu thống trị như Ritz và Oreo, có tiềm lực mạnh hơn. Và ai nấy đều biết, kẻ nào sẽ nắm quyền thống trị.

-

Khi mới thành lập năm 1898, Nabisco đã rất hùng mạnh. Ban đầu, nó có tên là *National Biscuit Co*., là kết quả của một vụ sáp nhập hai công ty lớn. Một có trong tay hầu hết các cửa hàng bánh lớn ở miền Đông. Một sở hữu hầu hết các cửa hàng bánh ở miền Tây. Vụ sáp nhập này đã đặt dấu chấm hết cho cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa hai công ty. Là một sản phẩm

của kỷ nguyên mới và tin cậy lẫn nhau, Nabisco thường được mọi người gọi là "the biscuit trust" (vừa có nghĩa là "tập đoàn bánh quy", vừa có nghĩa là "niềm tin bánh quy"). Họ cũng tiên phong trong lĩnh vực của mình. Lần đầu tiên, bánh quy không đóng theo thùng, mà đóng theo gói, đúng tiêu chuẩn hàng hóa. Đó là công ty đầu tiên tiếp thị và phân phối trên toàn quốc một sản phẩm mà cho đến lúc đó vẫn là sản phẩm địa phương.

Người sáng lập Nabisco là một luật sư ở Chicago, Adolphus Green. Green là chủ tịch đầu tiên của công ty, phát minh ra loại bánh quy soda hình bát giác, là sản phẩm đầu tiên của công ty được bán trên toàn quốc. Ông gọi nó là bánh quy Uneeda. Ông đã chọn logo cho công ty là một con dấu mực in thời trung cổ, gồm một cây thánh giá có hai nét ngang và một hình bầu dục, thể hiện sự chiến thắng của đạo đức và tinh thần đối với cái ác và vật chất. Ông thiết kế bao bì và soạn lời ghi trên hộp: "Bánh quy Uneeda. Có thể thưởng thức lúc nào bạn muốn; theo bạn trong mỗi chuyến đi; tuyệt vời cho bữa ăn nhẹ; hoàn hảo cho những chuyến picnic; chẳng loại nào sánh bằng khi cùng mọi người thưởng thức; không chứa đường. Một loại thực phẩm hoàn hảo cho tất cả mọi người, và giá cả phù hợp với mọi túi tiền."

Sau đó, công ty quảng cáo N. W. Ayer nhận trách nhiệm quảng cáo cho Nabisco. Đầu năm 1899, họ đặt quảng cáo trên các tờ báo và các bảng quảng cáo chỉ với một từ "Uneeda". Sau đó, họ tiếp tục với: "Bánh Uneeda", rồi "Bạn có biết Bánh quy Uneeda không?" và tiếp theo là "Tất nhiên là Bánh quy Uneeda!" Ayer tiến hành tiếp một chiến dịch quảng cáo, trong đó có hình ảnh một cậu bé mặc chiếc áo mưa rộng, tay cầm hộp bánh quy Uneeda. Một hình ảnh đơn giản, nhưng có sức hút mạnh mẽ tồn tại rất lâu trên đại lộ Madison trước khi người ta bắt đầu trồng nhiều hoa ở đó.

Vào thời điểm đó, đây là chiến dịch quảng cáo lớn chưa từng có, và lần đầu tiên có một loại thức ăn được đóng gói rất tiện dụng có thể thưởng thức mọi lúc mọi nơi.

Bánh quy Uneeda là một thành công lớn, tạo tiền đề cho hàng loạt các sản phẩm mới của Nabisco: Bánh quy Fig Newton được sản xuất bởi một thợ làm bánh ở Boston. Tên bánh là để vinh danh vùng ngoại ô Newton của thành phố; bánh quy Saltine do một người thợ làm bánh ở St. Joseph, Missouri sản xuất; bánh quy Animal Crackers được sản xuất bởi hai trong số các tiệm bánh của công ty ở New York. Nabisco là công ty đầu tiên nghĩ đến việc sản xuất bánh bơ giòn với số lượng lớn, và bánh Lorna Doone của họ thành công vang dội ngay khi vừa ra mắt. Họ sáng tạo ra một loại bánh là sự kết hợp của kẹo dẻo và thạch, phủ kem sô-cô-la có tên Mallomar. Cho dù loại bánh này thất bại, nhưng nó đã mở ra những triển vọng mới. Năm 1913, Green ra mắt loạt ba loại bánh quy mới gọi chung là "Trio". Ông đặt nhiều hy vọng vào hai loại bánh trong đó: Bánh quy Mother Goose gợi nhớ hình ảnh trong những bài hát truyền thống cho trẻ nhỏ, và bánh quy Veronese, một loại bánh quy cứng, cao cấp. Nhưng chính loại bánh thứ ba trong bộ ba "trio", một loại bánh phủ kem ở giữa hai miếng bánh sô-cô-la, có hình tròn, lại trở thành loại bánh quy bán chạy nhất thế giới: Oreo.

Green đi tiên phong với ý tưởng sử dụng lực lượng bán hàng trực tiếp trong kinh doanh thực phẩm thay vì thông qua trung gian, triển khai nhân viên bán hàng để đẩy mạnh bán sản phẩm Nabisco trên toàn quốc. Họ bắt đầu áp dụng với bánh quy Uneeda Cadets. Nabisco đã tập hợp được một đội ngũ nhân viên bán hàng khổng lồ làm việc chăm chỉ sáu ngày một tuần,

12 giờ một ngày, luôn hoàn thành nhiệm vụ trên những chiếc xe chở hàng do ngựa kéo có gắn logo Nabisco.

Green — người thường coi các công nhân của mình như những thành viên trong "một gia đình vĩ đại" - là một ông chủ tốt bụng. Trong vòng ba năm kể từ khi thành lập, ông đã thiết lập một cơ chế mà theo đó, các nhân viên của công ty sẽ được mua cổ phiếu với các mức giá thấp, để họ trở thành những người mà ông gọi là "đồng sở hữu". Ông từ chối thuê lao động trẻ em, dù thời đó điều này khá phổ biến. Và mặc dù muốn các công nhân của mình chuyên tâm làm việc từ sáng đến tối, sản xuất thật nhiều loại bánh quy Mỹ trong các lò bánh cực nóng và thường rất nguy hiểm, Green vẫn luôn cảm thấy có trách nhiệm chăm lo cho họ bằng những bữa ăn bổ dưỡng. "Trong một nhà máy ở New York," ông viết trong một báo cáo gửi các cổ đông, "một nhân viên sẽ có bữa tối gồm thịt nóng, khoai tây, bánh mì và bơ cùng cà phê hoặc trà với giá 11 xu."

Green qua đời năm 1917, mang theo rất nhiều tinh thần đổi mới của Nabisco. Người kế vị ông cũng là một luật sư tên là Roy Tomlinson. Ông này ít quan tâm đến bánh quy, chỉ chú tâm đến lỗ lãi. Lợi nhuận tăng gấp bốn trong những năm 1920, nhưng Nabisco có được thành công vang dội là nhờ các sản phẩm bánh quy đầu tiên và lực lượng bán hàng hùng hậu. Khi cần có sản phẩm mới, họ đi mua: mua Shredded Wheat vào năm 1928 và Milk Bone vào năm 1931.

Sau đó, giữa thời kỳ Đại Khủng hoảng, những thợ làm bánh Nabisco đã nghĩ ra các sản phẩm mới. Trong nhiều năm, họ đã cố gắng phát triển bánh quy bơ như một số đối thủ cạnh tranh đã làm. Kết quả là sự ra đời của một loại bánh quy hoàn toàn mới, Ritz - bánh phủ một lớp dầu dừa mỏng, rắc thêm chút muối. Và gần như chỉ sau một đêm, Ritz trở thành loại bánh quy

phổ biến nhất nước Mỹ. Nabisco liên tục nướng bánh Ritz, năm đầu tiên nướng 5 triệu bánh; ba năm tiếp theo nướng 29 triệu bánh *mỗi ngày*. Ritz trở thành bánh quy giòn bán chạy nhất thế giới.

Nhưng một lần nữa, công ty lại ngủ quên trong chiến thắng. Trong thập kỷ sau đó, Nabisco phát triển vô định, đều đều trả cổ tức, trả nợ, và vẫn nướng những loại bánh đó từ năm này qua năm khác. Điều gì phải đến cũng sẽ đến, lợi nhuận giảm, các tiệm bánh trở nên già nua cũ kỹ, và đội ngũ quản lý cũng vậy. Vào giữa những năm 1940, độ tuổi trung bình của các giám đốc điều hành hàng đầu ở Nabisco là 63. Họ nổi tiếng với biệt danh "chín ông già". Chỉ sau khi Tomlinson nghỉ hưu, sau 28 năm, công ty mới rục rịch chuyển động trở lại.

Năm 1945, một luật sư khác, trưởng bộ phận Pháp lý George Coppers, được hội đồng quản trị bổ nhiệm làm giám đốc điều hành. Coppers tham gia các khóa học quản lý vào cuối tuần tại trường Kinh doanh Harvard và bắt tay tái cơ cấu Nabisco theo những gì ông đã học được. Ông cho chín ông già về hưu và mang đến công ty một làn sóng mới, với những lãnh đạo trẻ tuổi. Trong khoảng 12 năm, ông đã chi 200 triệu đô-la để hiện đại hóa các tiệm bánh, một khoản tiền rất lớn vào thời điểm đó. Tất cả tiền đầu tư đều trích từ lợi nhuận. Quan điểm của ông là không nên vay nợ và thực hiện chính sách bảo toàn vốn. Coppers phần bổ những khoản chi khổng lồ để nghiên cứu và quảng cáo, kéo lợi nhuận đi xuống nhưng tạo ra một nền tảng vững vàng cho tương lai. Năm 1958, khi công ty xây dựng hai nhà máy cuối cùng sản xuất bánh quy kem và bánh quy giòn ở Lair Lawn, New Jersey, Nabisco đã cắt giảm được chi phí, cải thiện chất lượng và vững bước tiến vào nửa cuối thế kỷ XX. Đến năm 1960, đúng năm Coppers qua

đời, tờ *Duns Review* công nhận Nabisco là một trong 20 công ty được quản lý tốt nhất trong cả nước.

Một trong những chàng trai trẻ tuổi, tài năng do Coppers đào tạo tên là Lee Bickmore, người bang Idaho, vùng Mormon, trở thành người cầm lái con thuyền Nabisco. Bickmore bắt đầu sự nghiệp ở Nabisco với tư cách là một nhân viên giao hàng ở Pocatello rồi trở thành nhân viên bán hàng. Ông từng đẩy những chiếc xe chở đầy bánh quy Ritz và Oreo vào tất cả các ngõ ngách của Utah, Wyoming và Idaho và chỉ được chú ý khi viết một lá thư tha thiết gửi đến trụ sở công ty ở New York, đề nghị đào tạo nghề và kỹ thuật cho nhân viên bán hàng. Khi đã trở thành chủ tịch, Bickmore mở rộng Nabisco ra thị trường nước ngoài: Họ tiến vào Úc năm 1960, tiến vào Anh và New Zealand năm 1962, vào Đức năm 1964, vào Ý, Tây Ban Nha và Trung Mỹ năm 1965. Ông đi công du nước ngoài nhiều, và nổi tiếng với biệt danh "Chủ tịch bay". Bickmore cũng thực hiện đa dạng hóa sản phẩm, tấn công sang lĩnh vực thực phẩm đông lạnh, và đưa công ty trở thành nhà sản xuất rèm che phòng tắm lớn nhất trên thế giới. Ông còn tham gia thị trường thảm trải nhà và thị trường đồ chơi. Ông mua một công ty có tên J. B. Williams chuyên sản xuất các sản phẩm vệ sinh cá nhân và làm đẹp như kem dưỡng sau cạo râu Aqua Velva và thực phẩm bổ dưỡng Geritol.

Tất cả đều thất bại: hoạt động kinh doanh ở thị trường nước ngoài, rèm che phòng tắm và đồ chơi. Để bù đắp cho những thua lỗ đó, Bickmore siết chặt quản lý các bộ phận sản xuất bánh quy Nabisco đến từng xu lợi nhuận. Trên thực tế, ông ta chi tiêu eo hẹp đến mức chúng gần như sụp đổ. Các tiệm bánh thời Coppers đã xuống cấp nghiêm trọng, và Nabisco không có đủ lợi nhuận để hiện đại hóa hoặc thay thế chúng. Ngay cả sau khi Bickmore nghỉ hưu vào năm 1973, chúng hầu như vẫn giữ nguyên hiện

trạng. Vào những năm 1970, Nabisco được chèo lái bởi những người hiền lành, chậm chạp. Lớp lãnh đạo này cổ vũ một nền văn hóa công ty tôn vinh quá khứ huy hoàng. Họ đều là các lãnh đạo tốt, nhưng không phải là những người chịu thay đổi. Như một trong những giám đốc điều hành phụ trách quảng cáo của công ty nói: "Làm sao lại có một người khiến Oreo nổi tiếng đến vậy?"

Nabisco rơi vào tình trạng đình trệ. Không ai bị sa thải. Cũng không ai làm việc quá 5 giờ chiều. Không có ai lên tiếng. Không ai, kể cả Giám đốc Điều hành mới, Bob Schaeberle, có một văn phòng làm việc đúng nghĩa. Không ai, kể cả Schaeberle, có xe công ty hoặc là thành viên câu lạc bộ thể thao ngoài trời trên danh nghĩa công ty. Rồi Ross Johnson xuất hiện. Và như người ta đồn đại, đó là sự sáp nhập của băng đảng đua mô tô khét tiếng Hell's Angels với một tổ chức nghề nghiệp vì cộng đồng.

-

Bob Schaeberle trở thành Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành của Nabisco Brands, Ross Johnson là Tổng Giám đốc kiêm Giám đốc Điều hành. Dưới quyền ông là một ban lãnh đạo hổ lốn đến từ hai công ty trước khi sáp nhập. Và Hội anh em vui vẻ của Johnson thật sự tức giận.

Lý do là các cuộc họp buổi sáng của Nabisco bắt đầu vào khoảng 8 giờ rưỡi, giữa lúc bọn họ vẫn còn nôn nao vì men rượu. Trái ngược với những buổi họp hoàn toàn tự do, ăn nói tục tĩu ở Standard Brands, các cuộc thảo luận ở Nabisco được tổ chức chu đáo, chuẩn bị kỹ lưỡng. Các giám đốc điều hành ngồi quanh một chiếc bàn, mỗi người có 15 phút để nói về bánh quy xốp hoặc bánh quy giòn. Khi người đó trình bày xong, mọi người

được yêu cầu đặt câu hỏi. Hiếm khi có ai phải hỏi lại về các vấn đề đã thảo luận, dường như điều đó là không nên.

Cuộc họp diễn ra tẻ nhạt và kéo dài đến trưa, sau đó là nghỉ ăn trưa. Johnson thường bố trí trước để bị ai đó gọi có việc gấp, ông ra khỏi phòng và không bao giờ quay lại. Điều này khiến Rogers, Carbonell và những người khác nữa cảm thấy lúng túng, nhưng họ vẫn im lặng không nói ra.

Rồi đến một ngày, John Murray, Phó Tổng Giám đốc phụ trách bán hàng của Standard Brands, không thể chịu đựng được nữa. Đó là khi họ trình bày một bài diễn văn tẻ ngắt đến mức khó chịu về thủ tục đóng cửa công ty khi có bão tuyết. Một giám đốc của Nabisco đề xuất khi bão tuyết mạnh xảy ra, phải thông báo cho các nhân viên rằng công ty sẽ đóng cửa sau vài giờ nữa, để những người cần được đưa về nhà có đủ thời gian chuẩn bị và xếp hàng lên xe, đồng thời công ty có đủ thời gian chuẩn bị xe đưa họ về để mọi việc diễn ra suôn sẻ, trật tự. Rõ ràng, người trình bày rất hài lòng với chính mình về một bài diễn thuyết rõ ràng mạch lạc, nên như mọi khi lại mời mọi người đặt câu hỏi.

Murray bực bội nói: "Không thể tin nổi. Chết tiệt! Nếu có nguy hiểm, sao chúng ta lại phải đợi đến hai tiếng; đóng cửa ngay cho tôi. Ai mà chuẩn bị tận hai tiếng được. Đúng là trò hề chết tiệt." Sau đó là một sự im lặng sững sờ. Cuối cùng, Jim Welch, một Giám đốc Điều hành của Nabisco, người chủ trì cuộc họp, đã phá vỡ bầu không khí căng như dây đàn. Ông nói: "Tôi hoàn toàn đồng ý với John."

Đó là một trong những phát súng đầu tiên tiến tới một cuộc cách mạng văn hóa công ty, làm thay đổi Nabisco. Các cuộc họp bắt đầu được nới lỏng hơn. Nếu Murray đang báo cáo chi tiết về tình hình của của bơ Fleischmann, bài phát biểu chỉ dừng lại khi Peter Rogers hét lên: "Hãy báo

cáo về bơ Blue Bonnet đi.” Tất nhiên, khi đó nhãn hàng này đang gặp khó khăn. Các giám đốc điều hành của Nabisco tự hào về quy trình lập kế hoạch tỉ mỉ công phu, biên soạn thành tập dày với các dự báo và triển vọng hoạt động cho nhiều năm. Johnson thì quẳng hết chúng đi. Ông nói: “Thưa các quý ông, kế hoạch là những gì ta sẽ làm trong năm tới phải khác với những gì đã làm trong năm nay đúng chứ? Tôi chỉ cần tất cả năm mục thôi.”

Trên giấy tờ, Schaeberle vẫn là Tổng Giám đốc Điều hành của Nabisco Brands, nhưng Johnson vẫn thấy thật dễ để thực hiện điều ông muốn. Phòng làm việc của họ ở ngay cạnh nhau, và Johnson chẳng mất nhiều thời gian để lấy lòng sếp. Johnson chiều chuộng Schaeberle về mọi mặt, và trong các cuộc họp, ông khúm núm gọi ông ta là Ngài Chủ tịch. Thẻ thành viên nhiều câu lạc bộ thể thao ngoài trời của Johnson do công ty chi trả; ông đòi hỏi để Schaeberle cũng được hưởng quyền lợi như vậy. Johnson và các giám đốc điều hành ở phe ông lái những chiếc xe công ty bóng lộn; ông khăng khăng đòi Schaeberle và các trợ lý của ông ấy cũng được như vậy. Và họ được hưởng đặc quyền đó. Johnson quyên tặng 250.000 đô-la cho Đại học Pace để chi tiêu thường xuyên cho ngài Chủ tịch Robert M. Schaeberle. Thật kinh ngạc khi trong một bữa ăn tối ở Pace, Schaeberle có một công bố trịnh trọng nhưng làm cho tất cả choáng váng: “Ai sẽ trả tiền cho buổi tối nay?”

Tất nhiên là công ty trả rồi. Công ty cũng phải chi thêm rất nhiều để trả lương. Vì 36 giám đốc điều hành của Standard Bracaoscos có lương cao hơn 100.000 đô-la so với 15 vị của Nabisco. Lương cơ sở của Johnson cao gấp đôi Schaeberle, nên lương chủ tịch phải tăng một khoản lớn. Chủ tịch miễn cưỡng chấp nhận, nhưng sau đó lại chùn tay khi cấp dưới báo cáo

tổng tiền lương và tiền thưởng năm 1983 của ông ta lên đến hơn 1 triệu đô-la. Các cổ đông sẽ nói gì? Schaeberle ra lệnh rằng tiền thưởng của ông sẽ bị cắt giảm ở mức vừa đủ sáu con số. Johnson nói với ông ta đừng có ngại, rằng ông ấy xứng đáng được hưởng số tiền đó. Nếu Schaeberle kiếm được 1 triệu đô-la, tất nhiên Johnson cũng sẽ không thể thua kém.

Johnson tiếp tục nâng cấp lối sống xa hoa, ông mua một ngôi nhà mang phong cách biệt thự kiểu Pháp, một dinh thự rộng 0,4 ha ở thành phố Sparta, bang New Jersey. Ông cố tình đi làm bằng máy bay trực thăng đến trụ sở của Nabisco ở East Hanover, bang New Jersey, nhưng lại bị cản trở do các quan chức thành phố hết lần này đến lần khác từ chối cho phép ông hạ cánh ở đó.

Chậm mà chắc, Johnson siết chặt gọng kìm xung quanh công ty của Schaeberle. Từng giám đốc điều hành kỳ cựu của Nabisco bắt đầu biến mất, thay thế vị trí của họ là người trong Hội anh em vui vẻ của Johnson. Sự thất thế của giám đốc tài chính đầy quyền lực ở Nabisco, Dick Owens, là một ví dụ điển hình cho phong cách làm việc của Johnson. Vào thời điểm sáp nhập, Owens dường như đang ở đỉnh cao quyền lực. Ông được bổ nhiệm làm phó chủ tịch điều hành và có chân trong hội đồng quản trị kết hợp sau sáp nhập. Bất cứ điều gì Owens muốn, Johnson đều đáp ứng. Ông điềm tĩnh chấp thuận hàng loạt các yêu cầu của Owens: tuyển thêm các trợ lý mới - một phó chủ tịch ở chỗ này, một phó chủ tịch ở chỗ kia, và một mớ các trợ lý phó chủ tịch. Trong vòng tay bao bọc của Johnson, lãnh địa tài chính bất khả xâm phạm của Owens cứ như vậy hoạt động ổn định.

Rồi một ngày nọ, Johnson bước vào phòng làm việc của Schaeberle, mặt nhăn lại. “Dick đang xây dựng một đế chế tài chính khổng lồ,” Johnson nói đầy lo lắng. Với logic hợp lý, ông giải thích những mối nguy

hiểm về việc để các giám đốc ngồi ở trụ sở công ty đưa ra những phân tích và đánh giá tình hình thay cho các giám đốc sản xuất trực tiếp tạo ra lợi nhuận. "Chúng ta không nên trao quá nhiều quyền hành cho các giám đốc công ty." Schaeberle hỏi: "Vậy, chúng ta nên làm gì?"

"Tôi nghĩ rằng Dick không thể cứ tự nhiên được phân quyền như vậy," Johnson trả lời. "Chúng ta cần phải thay đổi."

Owens bị gạt sang một bên, và Johnson chính là người thay vào vị trí này ngay sau đó. Johnson ngay lập tức cài cắm người của Standard Brands vào các vị trí dưới quyền của ông và thay thế hệ thống kiểm soát tài chính của Nabisco bằng hệ thống mà họ đã phát minh ở Standard Brands. Chỉ những người của Standard Brands mới hiểu hệ thống mới này, thật vừa khéo với ý đồ của Johnson. Sau khi thay đổi thế cờ, đội quân của Johnson đã nổi dậy giành chiến thắng trong hàng loạt trận chiến tham nhũng to nhỏ. "Tại bất kỳ cuộc họp nào," một phó tướng của Johnson nhớ lại, "ông ấy đầu có thể khiến những người bên Nabisco bối rối."

Johnson bổ nhiệm chức giám đốc kế hoạch cho Dean Posvar, người của Standard Brands. Như vậy Posvar, cũng tức là Johnson, sẽ phụ trách các báo cáo của hội đồng quản trị. Điều này cho phép đội quân của Johnson xác định và kiểm soát nội dung các phiên thảo luận của hội đồng quản trị. Mike Masterpool, bạn chí cốt của Johnson, tiếp quản bộ phận quan hệ công chúng, cho phép ông kiểm soát việc công bố thông tin ra bên ngoài. Và tất nhiên quyền kiểm soát việc lập kế hoạch của Posvar và các công cụ tài chính điều khiển việc lưu chuyển tiền tệ nội bộ đều nằm trong tay của Johnson.

Có một câu chuyện khác cũng xảy ra đúng như vậy với những động thái khác đến từ Johnson. Ban đầu, Schaeberle dự định để Nabisco và Standard

Brands hoạt động riêng rẽ sau khi hai công ty sáp nhập. Nhưng theo gợi ý của Johnson, chúng đã được tích hợp với nhau. Khi các bộ phận sáp nhập, các giám đốc điều hành rụt rè của Nabisco sẽ buộc phải bơi cùng những con cá mập đến từ Standard Brands. Khi cần quyết định lựa chọn một vị trí nhân sự hàng đầu, Johnson sẽ xông vào phòng của Schaeberle. Ông ta vừa khăng khăng rằng mình không thiên vị ai rồi đưa ra bằng chứng về một người rất phù hợp, và đương nhiên đó là người của Standard Brands. Schaeberle có thể sẽ nói: "Anh nói đúng. Còn ai tốt hơn nữa chứ."

Một số người nhận ra những hành động trong thời gian này của Johnson không giống như một cố vấn kinh doanh mà giống như cậu bé Eddie Haskell* hay giở trò sau lưng. Ông ta xu nịnh Schaeberle trong khi đối xử tệ bạc với Beaver. Và kiểu gì Johnson cũng thành công. Chỉ trong vòng ba năm, 21 trong số 24 nhân vật chóp bu của công ty đã là người của Standard Brands. Các nhân sự của Nabisco bị hạ bệ nhẹ nhàng đến nỗi Schaeberle không bao giờ nhận ra chuyện gì đã xảy ra. Ở các cuộc họp, ông đều nói: "Thật tuyệt khi được làm việc với các lãnh đạo trẻ tuổi tài năng đang có mặt ở đây."

Quyền lực của Johnson lớn dần lên, phần lớn tương lai của Nabisco được lên kế hoạch tại các buổi tiệc rượu suốt đêm tại căn hộ của ông. Sau 10 năm, Hội của ông không có nhiều thay đổi. Vẫn có Peter Rogers, với biệt danh The Rook - Con quạ; Martin Emmett, tức E khổng lồ; Bob Carbonell, với biệt danh El Supremo, và một số người khác. Johnson — tức Giáo hoàng đã sử dụng các phiên họp này để loại bỏ tất cả các ý tưởng nhằm tái cấu trúc công ty, đẩy nhanh việc sa thải những lão làng trung thành và cho ra đời các sản phẩm mới. Nhiều người bị chửi mắng thậm tệ,

và Johnson vẫn nhấm nháp rượu scotch, vui vẻ bòn rút tiền công ty và chuyển sang nước cờ tiếp theo.

Cùng với việc tái cơ cấu bộ phận điều hành, Johnson đã nhào nặn mớ kinh doanh hổ lốn ở Nabisco theo ý thích của mình. Nhìn bề ngoài, dường như đó là một nhiệm vụ bất khả thi. Nabisco rộng lớn với bộ máy quan liêu cố thủ dường như không thể thay đổi, nhưng nhờ tài thuyết phục Schaeberle, Johnson vẫn tiến từng bước vững chắc. Ông luôn là người khởi xướng và Schaeberle tán thành; Johnson bịa ra lý do thuyết phục và Schaeberle chấp nhận. Johnson nói: "Ông biết đấy, sẽ chẳng ích gì khi sở hữu các công ty không đứng đầu trong lĩnh vực của nó." Schaeberle đáp lại: "Đúng vậy, Ross."

Chỉ riêng trong quý cuối cùng của năm 1982, Johnson đã bán công ty chuyên về sản phẩm vệ sinh cá nhân và làm đẹp J. B. Williams, công ty thực phẩm đông lạnh Freezer Queen, công ty rượu vang và rượu mạnh Julius Wile, công ty sản suất rèm nhà tắm Hygiene Industries và công ty sản xuất vải làm rèm cửa Everlon Fabrics. Đồng thời, ông cắt giảm một số công ty cũ của Standard Brands: Chase & Sanborn và công ty sản xuất si-rô có hàm lượng fructose cao. Johnson phát hiện ra mình là tay đấu giá cừ khôi. Không ai nghĩ rằng công ty J. B. Williams sở hữu các thương hiệu nhàm chán như Geritol và Aqua Velva, sẽ mang về hơn 50 triệu đô-la. Nhưng Johnson đã tống nó đi với giá gấp đôi, bằng tài thuyết phục đầy quyến rũ như mọi khi, và nói với những người mua tiềm năng rằng Nabisco đã điều hành các công ty đó tệ như thế nào. Ông thuyết phục họ rằng Williams có rất nhiều tiềm năng chưa khai thác hết. "Tôi đã học được một điều," ông nói, "nếu anh luôn nói với mọi người rằng anh đã điều hành công ty chết tiệt đó tệ như thế nào, thì họ sẽ luôn trả giá cao hơn."

Không chỉ thành công nhờ tài thuyết phục, Johnson cũng thành công khi tận dụng các cơ hội trong tình trạng chiến tranh để thâu tóm toàn bộ Nabisco Brands. Và ông cũng ngạc nhiên khi thời cơ đến sớm như vậy, trong giai đoạn có tên "cuộc chiến bánh quy mềm".

Nabisco khá dễ dàng trở thành đối tượng bị tấn công khi đứng ở vị trí dẫn đầu các công ty sản xuất bánh quy trị giá hàng tỷ đô-la. Ngày càng có nhiều người thèm muốn nó: các tiệm bánh đã cũ, biên lợi nhuận lớn, và vị thế đứng đầu trong số ít các đối thủ cạnh tranh. Trân Trân Châu cảng* xảy ra ở thành phố Kansas. Kẻ tấn công là công ty Frito-Lay, nhà sản xuất đồ ăn nhẹ-mặn hàng đầu nước Mỹ, sở hữu các thương hiệu như Ruffles, Doritos và Tostitos. Frito-Lay tấn công các kệ hàng ở thành phố Kansas vào giữa năm 1982 với dòng bánh quy mềm mới có tên Grandma's. Các giám đốc điều hành của Cocky Frito khoe khoang với công chúng rằng Grandma's sẽ đánh bại Nabisco, vì công ty này không sản xuất bánh quy mềm. Họ dự đoán sẽ chấm dứt sự thống trị của Nabisco trên thị trường bánh quy, và thị trường 2,5 tỷ đô-la sẽ thuộc về Coke-Pepsi. Nhìn chung, ban đầu tình hình có vẻ thuận lợi, đúng như lời họ nói, Frito chiếm 20% thị phần ở thành phố Kansas.

Thậm chí khi Johnson ra đòn tấn công, còn có một kẻ tấn công khác tham chiến. Procter & Gamble (P&G), người khổng lồ trong lĩnh vực sản xuất hàng tiêu dùng ở Cincinnati, đã cho ra mắt dòng bánh quy mềm Duncan Hines của riêng họ. P&G bắt đầu xây dựng một công ty sản suất bánh lớn, xin cấp bằng sáng chế cho loại bánh này và bắt đầu cuộc tấn công ở thành phố Kansas. Chỉ trong vài ngày, thành phố đã trở thành chiến trường của những người phát cuồng vì bánh quy. Được khuyến khích bởi

các phiếu thưởng, cách trình bày và quảng cáo đặc biệt, lượng bánh quy tiêu thụ ở Kansas tăng 20%.

Nabisco đã bị đánh bại hoàn toàn. Nhưng như mọi khi, Johnson vẫn lạc quan và tự tin. Ông đảm bảo với các giám đốc đang lo lắng của Nabisco rằng có những vấn đề với bánh quy mềm mà chưa ai để ý thấy. Ông nói với họ rằng ông đã ăn vài chiếc bánh quy của đối thủ cạnh tranh vào một buổi sáng muộn, sau đó ông bỏ chúng lại và đi ăn trưa trong tâm trạng thất vọng bởi chúng quá ngon. Sau đó, khi ông trở lại, những chiếc bánh còn lại đã bị hỏng.

"Chúng hỏng thế nào?" Một giám đốc hỏi.

"Ông đã bao giờ thử cắn một quả bóng khúc côn cầu chưa?" Mọi người ồ lên. Giáo hoàng rất được lòng hội đồng quản trị.

Đầu tiên, tất cả những gì Johnson có thể làm để trả đũa là nhồi thêm những viên sô-cô-la nhỏ vào bánh quy sô-cô-la Nabisco Chips Ahoy. Đồng thời, ông tận dụng thời gian chiến tranh như một cái cớ để loại bỏ lực lượng lão làng vẫn còn ở Nabisco. "Nghe này," ông nói với Schaeberle, "những kẻ khiến ông gặp rắc rối sẽ không bao giờ đến giúp ông gỡ rối." Schaeberle, vẫn như mọi khi lại đồng ý với Johnson. Peter Rogers được cử làm người lãnh đạo cuộc chiến trong khi Carbonell được giao nhiệm vụ thúc đẩy nhóm R&D phát triển bánh quy mềm của riêng Nabisco.

Đến giữa năm 1983, Nabisco đã sẵn sàng phản công. Với việc đưa bánh quy mềm Recent Home vào thị trường, họ chính thức tham chiến ở Kansas. Johnson nhớ lại: "Đó là một cuộc tàn sát đẫm máu. P&G thưởng 1 đô-la, chúng tôi thưởng 1,5 đô-la. Xác chết bay tứ tung." Johnson không quan tâm tới số tiền sẽ thưởng. Ông cũng không quan tâm tới việc nhân

viên bán hàng phải làm thêm bao nhiêu giờ. Nabisco sẽ giành lại vị trí trên những kệ hàng.

Cuối cùng, Johnson và Nabisco đã thua trong trận chiến thành Kansas nhưng thắng cả cuộc chiến. Hai sản phẩm mới của đối thủ không được sản xuất với số lượng lớn, và họ không có hệ thống phân phối lớn nên không thể nhanh chóng vươn ra thị trường toàn quốc. Khi Nabisco có sản phẩm mới, họ ngay lập tức tạo nên thế phòng thủ không thể xuyên thủng ở khắp các thành phố trong cả nước, trước khi các đối thủ kịp đến một nơi nào đó. Đến năm 1984, cuộc chiến bánh quy mềm gần như kết thúc.

Khi khói lửa đã tan, Johnson nổi lên như một chiến tướng, ở cả trong và ngoài Nabisco. Theo như Schaeberle và hội đồng quản trị, ông đã hành động hoàn toàn đúng, từ đầu đến cuối. Năm đó, Schaeberle thưởng cho Johnson bằng cách nhường lại chức tổng giám đốc điều hành. Khi trung tâm nghiên cứu khổng lồ mới của Nabisco sắp khánh thành, Johnson nổi hứng tâng bốc và đáp lại sự ưu ái ông mới nhận bằng cách đặt tên cho nó là Trung tâm Công nghệ Robert M. Schaeberle. Schaeberle rất cảm động. Hội anh em vui vẻ cho rằng đó là cách tuyệt vời để Schaeberle về hưu. Họ suy luận rất hợp lý rằng một người có tên trên một tòa nhà cũng có thể là người đã chết.

Chỉ sau 10 năm ở New York, Johnson đã đạt đến đỉnh cao của thành công, ông trở thành tổng giám đốc điều hành của một trong những công ty thực phẩm lớn của nước Mỹ. Ông là thế hệ tổng giám đốc điều hành mới, trong thời đại mới của các công ty Mỹ. Thế hệ lãnh đạo già ở Standard Brands tự coi mình là những người phục vụ công ty. Họ nói: "Công ty của chúng ta là con tàu, tổng giám đốc điều hành là thuyền trưởng duy nhất." Đức tính thận trọng từ từ mà tiến đó vừa hợp với những người bị vùi dập

tả tơi những năm 1930 và những người từng trở thành nạn nhân vì các ý tưởng đổi mới. Giống như những người đồng trang lứa khác, Johnson không phải sống qua thời Đại Khủng hoảng, không phải tham chiến trong chiến tranh thế giới, nên dường như ông cũng không hiểu mấy về các giới hạn. Ông không phải là kiểu người mang phong cách cũ rích mà thuộc lớp người như Broadway Joe, vận động viên bóng chày kiêm diễn viên, hay Reggie Jax, một siêu sao luôn đả phá những tín ngưỡng lâu đời, một người của thời đại truyền hình, trung thành với các ý tưởng cá nhân nhỏ nhoi, bất chợt.

Đối với người ngoài, ông vẫn là Ross sôi nổi ngày nào. Thời trẻ, ông cao và mảnh khảnh, nuôi tóc dài màu bạc, trông như cậu thiếu niên. Dấu hiệu duy nhất nhận biết nguồn gốc Canada là giọng nói của ông: Ông nói "been" (i dài) thành "bean" (i ngắn). Thỉnh thoảng, ông nói đùa, sử dụng từ của người Anh "bloody", và cũng thỉnh thoảng kết thúc câu với "eh?" mà đáng ra nó phải đứng ở đầu câu.

Khi đã chiếm được ngai vàng ở Nabisco, Johnson dường như lại mất hứng thú với việc điều hành nó. Giờ đây, sự hào nhoáng giả tạo còn mê hoặc ông hơn cả bánh Ritz. Nếu không hẹn hò với Gifford và bạn gái, Johnsons sẽ đi nghỉ ở Địa Trung Hải với Jim Robinson của American Express và vợ anh ta, Linda, sau đó đi với một chuyên gia rất có triển vọng về quan hệ công chúng ở Phố Wall. Trong số những người bạn thân nhất của Johnsons có Thủ tướng Canada, Brian Mulroney và vợ ông, Mila. Mila, Laurie và Johnson sẽ đi quanh Manhattan, tranh thủ mua sắm cho chỗ ở mới của ngài Thủ tướng. Nabisco bắt đầu tài trợ cho giải golf nữ Dinah Shore và Johnson đã biến nó thành giải đấu của các ngôi sao. Đội của ông ngày càng đông các vận động viên nổi tiếng, gọi là đội Nabisco. Họ sẽ diễu

hành tại giải đấu. Gerald Ford và Bob Hope mang đến vinh dự cho giải đấu bán chuyên nghiệp này. Oleg Cassini, bạn của Johnson, đã đưa ông lên bảng quảng cáo.

Tất nhiên, Johnson vẫn luôn thích giao du với những người nổi tiếng, nhưng trong quá khứ, đã có một cảm giác ăn sâu trong tâm trí ông từ việc nhận ra những điểm yếu của giới thượng lưu. Khi trở về từ xã hội tinh hoa trong một dịp đến Anh, ông cười khúc khích về việc tại sao một gia đình hoàng gia lại bị hủy hoại, hay kể những câu chuyện về Maggie Thatcher* điên rồ. "Thật khôi hài," và ông cười như nắc nẻ. Những người trong Hội anh em vui vẻ, sa lầy trong bánh quy giòn và bánh quy mềm, yêu quý nó, ngay cả khi vài người trong số họ bắt đầu lo lắng bản thân cũng đang ngày càng lấn sâu vào vòng xoáy mà họ nhạo báng, và dường như họ không còn là những người ngoài cuộc nữa.

Nếu Johnson trở nên thờ ơ với Nabisco, đó là vì ông không còn nhìn thấy nhiều tương lai ở đó. Cuộc chiến bánh quy mềm đã làm thay đổi suy nghĩ của ông. Johnson không cho rằng trong trận chiến với Frito-Lay và P&G ông đã có chiến thắng chung cuộc, mà đó là sự thành công khi biết cúi đầu trước một phát đạn bắn qua mũi con thuyền ông đang chèo lái. Sẽ có một gã khổng lồ khác như P&G, thậm chí có thể chính là P&G, sẽ đến từ sau lưng ông một lần nữa. Rốt cuộc, Nabisco cũng có điểm yếu chết người. Không thể làm gì để hồi sinh các tiệm bánh cũ kỹ trong nay mai. Trên thực tế, Johnson không bao giờ bận tâm đến việc xây dựng bất kỳ loại kế hoạch cụ thể nào để định hình lại Nabisco. Nhiều năm tranh giành đã khiến ông không còn hứng thú với các kế hoạch dài hạn. Thay vào đó, ông dành thời gian tận hưởng cuộc sống thượng lưu, chỉ ra mặt khi công ty có chuyện và chờ đợi cơ hội đến.

Ai đó từng hệ thống hóa văn hóa Standard Brands thành cái gọi là chủ nghĩa Johnson thế kỷ XX. Số 13 có nghĩa là: “Hãy nhớ rằng cuối cùng thành công sẽ đến từ những hành động có tính cơ hội, liều lĩnh mà về bản chất, không thể lập kế hoạch cho những hành động đó.”

Một ngày mùa xuân năm 1985, chưa đầy nửa năm sau khi trở thành Tổng Giám đốc Điều hành Nabisco, ông nhận được một cuộc gọi từ Wilson, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành của RJ Reynolds Industries, công ty thuốc lá khổng lồ ở Bắc Carolina. Wilson hỏi Johnson có muốn cùng ăn trưa không, và nói họ có một số việc cần bàn bạc.

CHƯƠNG 2

> Hãy tưởng tượng bạn từng sống trong một ngôi nhà vĩ đại, cổ kính. Đó là nơi bạn lớn lên với những nỗi nhớ, niềm vui, bạn yêu thương, gìn giữ, bảo vệ nó cho con cháu đời đời. Rồi một ngày, trở về nhà, bạn đau đớn nhận ra ngôi nhà thân yêu đó nay đã về tay bọn nhà thổ. Đó là cảm nhận của tôi về RJR.
>
> — Một cựu nhân viên của RJR Nabisco tại Winston-Salem

Hãy ngắm nhìn đường chân trời của thành phố Winston-Salem, Bắc Carolina, tuy không thật lộng lẫy nhưng để có quang cảnh nên thơ hôm nay, công đầu phải thuộc về công ty Thuốc lá RJ Reynolds có trụ sở lâu năm đặt tại thành phố với tòa nhà xây bằng đá 22 tầng. Khi hoàn thành vào năm 1929, tòa nhà đó được coi như vật báu kiến trúc. Người ta đã đưa thiết kế này đến New York nhưng xây dựng với quy mô lớn hơn cho Tòa nhà Empire State, và tòa nhà này trở thành Tòa tiểu Empire State.

Ở một bên Tòa tiểu Empire State là trụ sở chính của ngân hàng Wachovia Bank & Trust. Với các hầm chứa chất đầy cổ phiếu và tiền gửi của Reynolds, Wachovia trở thành một trong những ngân hàng lớn nhất miền Nam. Phía bên kia là tòa nhà cao hơn, hiện đại hơn, bên trong chứa

đầy nhân viên làm việc cho các công ty đặt trụ sở ở đó. Cách đó hai tòa nhà là một tòa nhà chọc trời, cao nhất thành phố, bao quanh toàn bằng kính. Điều đáng chú ý là trong tòa nhà đó có trụ sở chính của công ty luật Womble, Carlyle, Sandridge & Rice lớn nhất Bắc Carolina. Hoạt động của công ty này có liên hệ chặt chẽ với công ty thuốc lá RJ Reynolds.

Nếu không có Reynolds, Winston-Salem sẽ giống như rất nhiều thành phố nhỏ ở miền Nam khác với 140.000 cư dân. Ngoại trừ các tòa nhà nửa chọc trời, phần lớn trung tâm thành phố lôi thôi lếch thếch với những cửa hàng cũ kỹ, nhàm chán và những con người già nua, mệt mỏi. Reynolds làm cho Winston-Salem trở nên khác biệt.

Bắt đầu từ trung tâm thành phố, ảnh hưởng của Reynolds lan tỏa theo mọi hướng. Đi về phía tây, dọc theo xa lộ Liên tiểu bang 40, người ta sẽ thấy 30% các biển quảng cáo là dành cho các nhãn hiệu của Reynolds. Ngoài ra còn có Đại học Y Bowman Grey, một bệnh viện thực hành kiêm trung tâm nghiên cứu nổi tiếng mang tên một cựu chủ tịch của Reynolds, và chính ông đã truyền nó lại cho đời sau. Đi xa hơn về phía tây sẽ thấy lối ra công viên Tanglewood rộng lớn. Ngài William, anh trai của R. J. Reynolds, đã tặng nó cho thành phố. Bốn mươi năm sau khi qua đời, "Ngài Will" như người ta vẫn gọi cung kính như thế, nói rõ rằng Tanglewood thuộc về những người da trắng của thành phố.

Đi về hướng bắc, dọc theo đường Reynolda, sẽ đến dinh thự của R. J. Reynolds. 70 năm sau khi ông qua đời, người ta vẫn gọi ông là "Ngài RJ". Dinh thự Reynolda rộng lớn có một trong những bộ sưu tập tranh đẹp nhất cả nước. Khuôn viên của nó là nơi tụ họp của câu lạc bộ Golf Old Town, với những thành viên chọn lọc nhất thành phố. Dinh thự còn có chỗ dành cho khuôn viên của Đại học Wake Forest. Vào những năm 1950, gia đình

Reynolds đã chuyển nó đến Winston-Salem từ nơi cách đó 100 dặm. Đi tiếp, ta sẽ thấy có trang trại kiểu mẫu một thời do bà RJ, vợ của R. J. Reynolds, tạo dựng, nay được chuyển đổi thành một loạt các cửa hàng trang nhã cùng văn phòng. Các văn phòng đó quản lý phần đóng góp cho dịch vụ công trong khối tài sản của gia đình Reynolds. Quỹ Z. Smith Reynolds đóng góp hàng triệu đô-la mỗi năm cho các công việc từ thiện ở Bắc Carolina, Quỹ Mary Reynolds Babcock cũng vậy. Có một nhà hàng Pháp cao cấp tên là La Chaudière được đặt trong phòng lò hơi cũ của trang trại Reynolds. Nhà hàng cung cấp miễn phí thuốc lá Winston và Salem cho thực khách. Nhiều người đã hút chúng. Xét cho cùng, thành phố này là nơi duy nhất có tấm biển đặc biệt ghi: "Cảm ơn vì đã hút thuốc."

Ảnh hưởng của nhà Reynolds cũng lan tỏa đến khu vực nghèo khó của thành phố. Ngài Will có thể nhớ nhiều hơn đến người da trắng, nhưng ông cũng đã quyên góp tiền để mở bệnh viện Kate Bits Reynolds cho người da đen. (Bệnh viện đó giờ không còn, nhưng tập đoàn Kate B. Reynolds Trust vẫn phân phối 25% thu nhập từ 2,4 triệu cổ phiếu RJR của họ cho người nghèo và những người cần giúp đỡ trong thành phố). Trường trung học R.J. Reynolds, nằm trong một khu phố giàu có, là trường trung học tốt nhất ở thành phố. Nhưng trường trung học James A. Gray, mang tên một cựu chủ tịch của RJR, là trường học tốt cho các tầng lớp thấp hơn trong nhiều năm. Khuôn viên của trường giờ là trường Mỹ thuật Bắc Carolina. Các khoản đóng góp của RJR giúp duy trì học viên đào tạo mỹ thuật được đánh giá rất cao này.

Trong buổi sáng mùa hè ẩm ướt, khi không có nổi một làn gió giúp xua tan cái ẩm thấp đó, thì mùi thuốc lá vẫn nồng nặc ở trung tâm thành phố Winston-Salem. Khói thuốc bay ra từ nhà máy thuốc lá lâu đời nhất của

công ty. Nhà máy này vẫn hoạt động bên dưới Tòa tiểu Empire State. Nó luôn nhắc ta nhớ tại sao lại có một Winston-Salem ở đây. Cách đó vài tòa nhà, trước Tòa thị chính, là một kiến trúc khác: Bức tượng Richard Joshua Reynolds cưỡi trên lưng ngựa đang tiến vào thành phố.

-

Richard Joshua Reynolds cưỡi ngựa tiến vào Winston-Salem năm 1874. Chàng trai 24 tuổi người Virginia này bị hấp dẫn bởi những vùng đất trồng thuốc lá tốt nhất trong nước. Với chiều cao 1m88, R. J. Reynolds khắc họa nên dáng vẻ hiên ngang khi anh đi qua những con phố bụi bặm của một thành phố đang phát triển mạnh mẽ. Anh lớn lên ở Rock Springs, cách đó 60 dặm về phía bắc, ngay bên kia ranh giới của bang. Cha anh sở hữu một nhà máy thuốc lá nhai ở đó. Reynolds đã dành cả tuổi trẻ để học kinh doanh. Làm kinh doanh không hề dễ dàng, nhất là trong thời buổi thóc cao gạo kém ở miền Nam hậu Nội chiến. Tiền mặt khan hiếm và con người ta cần phải làm việc cần cù, chi tiêu khéo léo. Chàng trai trẻ Reynolds có những đức tính đó. Anh thể hiện tài năng tuyệt vời trong nền kinh tế hàng hóa. Anh xuất phát với một xe hàng chở đầy thuốc lá nhai, và khi anh quay về, hàng hóa đổi được thậm chí còn chất đầy hơn: sáp ong, da bò, xương cừu, nhân sâm, thảm và các đồ đạc khác, với ba hoặc bốn con ngựa và con la buộc phía sau. Trở về Rock Springs, anh bán đấu giá tất cả số hàng đó, thu về lợi nhuận 25%.

R. J. Reynolds lớn lên ở miền Nam nước Mỹ trước Nội chiến, khi còn nhỏ, anh đã phải giấu những con ngựa của gia đình vào trong rừng để tránh sự cướp bóc của quân đội Liên minh. Anh là công dân của một miền Nam

mới nổi: Đất nông nghiệp ít đi và nhiều nhà máy mọc lên, bớt trì trệ và năng động hơn. Vào cái ngày cưỡi ngựa tới thị trấn, Reynolds đã có những kế hoạch lớn. Anh biết những chiếc lá được sấy bằng khí nóng ở các cánh đồng gần đó ngày càng được những người nhai thuốc lá ưa thích. Anh biết thị trấn có nhà đấu giá sẽ cho phép anh đến với nguồn cung. Anh biết ở đây có tuyến đường sắt dẫn đến các chợ. Chỉ trong vài ngày, anh đã mua một mảnh đất từ nhà thờ của người Moravia với giá 388 đô-la và bắt đầu xây dựng nhà máy. Một năm sau, vào năm 1875, công ty Thuốc lá RJ Reynolds đi vào hoạt động, phân chia thị phần cùng các đối thủ cạnh tranh. Trong thị trấn nhộn nhịp với 2.500 cư dân này có tới 15 công ty thuốc lá.

Ngay cả trong lĩnh vực rất đông đối thủ này, R. J. Reynolds vẫn rất xuất sắc. Ông đã rất sáng tạo. Ông là người đầu tiên nghĩ ra cách làm cho thuốc lá nhai ngọt hơn bằng cách trộn nó với đường saccharin. Ông xông xáo mở rộng kinh doanh, luôn giữ công suất nhà máy cao hơn sản lượng hiện tại. Ông cũng chơi hết mình, uống rất nhiều rượu, đánh bạc liên miên, tán tỉnh nhiều phụ nữ. Ông tự mình đánh xe ngựa và chạy rất nhanh. Khi chạy qua vùng nông thôn, ông dùng hai hàng ngựa kéo để xe chạy nhanh hơn. (Trong một cuộc họp hội đồng quản trị của Reynolds vào năm 1890, các giám đốc đã đồng ý chi 240 đô-la một năm cho đội ngựa của Reynolds, tương đương giá trị của một chiếc máy bay phản lực thời nay). Điều duy nhất R. J. Reynolds làm chậm là nói. Suốt đời, ông phải cố gắng để khắc phục tật nói lắp.

Sự nhạy bén trong kinh doanh của Ngài RJ kết hợp với đức tính làm việc bền bỉ của người Moravia đã đặt nền tảng cho văn hóa của công ty Reynolds trong nhiều thập kỷ sau đó. Người Moravia đến đây năm 1753, định cư trên mảnh đất rộng 40.468 ha mà họ đã mua từ Huân tước

Granville của Anh. Những người nhập cư Tiệp Khắc này không chỉ theo đuổi tự do tôn giáo trong khu vực Piemonte ở trung tâm Carolina, mà còn độc lập về kinh tế. Họ là một dân tộc bướng bỉnh, cần cù, có kỹ năng sản xuất, buôn bán và thích nghi tốt. Họ đã biến Salem trở thành một khu vực quan trọng. Nhờ thế, vào những năm 1800, đã có một tuyến đường sắt chạy theo hướng tây về đây từ thị trấn Raleigh lớn hơn. Các chính sách của công ty Thuốc lá Reynolds phản ánh rất rõ nét các giá trị mạnh mẽ của người Moravia. Người Moravia tin rằng mỗi cá nhân nên tự coi mình có đóng góp cho cộng đồng, rằng họ nên thận trọng trong quan hệ cá nhân cũng như tiền bạc. Họ thành lập một ngân hàng vững mạnh tên là Wachovia. Ngân hàng này được đặt tên theo một vùng ở đất nước cũ của họ. Và khi hai thành phố sáp nhập vài năm sau đó, họ mang đến cho Winston-Salem cảm giác rằng nó không giống với các thành phố khác nằm trong Vành đai kinh thánh*, ở đây tiến bộ hơn, vì người Moravia có niềm tin tuyệt vời vào giáo dục. Họ xây dựng Học viện nữ giới Salem, học viện đầu tiên trong khu vực dành cho phụ nữ. R. J. Reynolds và các công nhân Moravia của ông đã tạo nên một đội ngũ tuyệt vời. Đến những năm 1890, công ty của họ đã tuyệt đối dẫn đầu trong khu vực.

Trên thực tế, công ty thuốc lá Reynolds đã phát triển nhanh đến mức nhiều người thèm muốn có nó. Điều này xảy ra một thế kỷ sau đó, bởi một kẻ tham lam đến từ phương Bắc. Những năm 1890 chứng kiến sự trỗi dậy của tập đoàn thuốc lá quốc gia của James B. Duke (còn gọi là Buck). Họ phát triển bằng cách mua các công ty thuốc lá trong khu vực như RJ Reynolds. Xuất phát điểm của Buck Duke là trên đường Durham, Bắc Carolina. Nhưng ông ta đã chuyển công ty American Tobacco của mình đến New York để mở rộng các quan hệ tài chính để ông có thể phát triển cơ

ngơi ra toàn quốc. Khi đã có tiếng tăm hơn, Duke xây dựng tập đoàn của mình theo mô hình công ty Standard Oil của John D. Rockefeller. Ông nhanh chóng kiểm soát rất hiệu quả thị trường thuốc lá non trẻ của đất nước. Sau đó, Buck Duke tập trung sang thâu tóm công việc kinh doanh thuốc lá nhai.

R. J. Reynolds đã nhận thấy mối đe dọa và thề sẽ chiến đấu. Ông thề rằng: “Nếu cố nuốt chửng chúng ta, Buck Duke sẽ phải đánh đổi bằng cuộc sống của mình”. Sau đó, vào năm 1899, không hiểu vì lý do gì, Ngài RJ thực hiện một chuyến đi bí mật tới New York. Ông đã có một thỏa thuận với tập đoàn Duke: Chuyển nhượng 70% cổ phần của công ty Thuốc lá Reynolds với giá 3 triệu đô-la. Rõ ràng, Reynolds đồng ý bán cổ phần vì ông cảm thấy cần thêm vốn để phát triển và vì ông đảm bảo kiểm soát được hoạt động của công ty mình. Buck Duke có thể nghĩ rằng R. J. Reynolds đang làm việc cho ông ta, nhưng Ngài RJ đã có những ý tưởng khác. Dưới sự kiểm soát của tập đoàn, ông liên tiếp mua vào, thâu tóm một loạt đối thủ cạnh tranh ở địa phương, và trở thành ông chủ lớn nhất Bắc Carolina. Cái giá của sự bành trướng đó là chế độ báo cáo hằng quý cho người của Buck Duke, “đám người New York” đáng ghét.

Có thể Reynolds ghét sự kiểm soát của đám người miền Bắc, nhưng chắc chắn một điều là ông phát đạt nhờ họ. Bây giờ, ông mơ ước sẽ phân phối thuốc lá hút tẩu trên toàn quốc. Sau khi giám sát bí quyết pha trộn, ông chọn cho nó cái tên Prince Albert, tên vị hoàng tử nổi tiếng xứ Wales, người sẽ trở thành Vua nước Anh, Edward VII. Ông đích thân săn lùng một bức ảnh của hoàng tử (trong bữa tiệc trà với Mark Twain). Một bức ảnh thích hợp để có thể sử dụng làm biểu tượng cho nhãn hàng. Lần đầu tiên, công ty thuê một hãng quảng cáo lớn ở New York, N.W Ayer, để thực hiện

chiến dịch quảng cáo trên phạm vi toàn quốc. Trên tờ The *Saturday Evening Post, Collier's*, và trên các tạp chí khác, thuốc lá Prince Albert được quảng cáo như sau: "Hãy thưởng thức loại thuốc lá không làm bạn rát lưỡi." ("Joy Smoke" that "can't bite your tongue".) Để khuyến khích các nhà phân phối và bán lẻ, Reynolds đưa ra những khuyến mãi giảm giá hấp dẫn để họ ưu tiên hình ảnh của Prince Albert. Ông đe dọa bằng những hậu quả thảm khốc nếu họ không làm như vậy. Công ty cảnh báo rằng khách hàng sẽ rất không hài lòng nếu họ không tích trữ loại thuốc lá này, bởi "chúng tôi kiểm soát được quy trình, loại bỏ thành phần gây rát lưỡi khỏi thuốc lá nên không thể có loại nào thay thế gần giống như vậy". Giống như những gì đã xảy ra với bánh quy Uneeda, kế hoạch bành trướng ra toàn quốc của Ngài RJ thành công rực rỡ. Sản lượng hằng năm của Prince Albert đã tăng từ 112.000 tấn vào năm 1907 lên hơn 6,3 triệu tấn vào năm 1911.

Cùng năm đó, tin tức về sự sụp đổ của kẻ đầu cơ Buck Duke cũng lan truyền. Sau nhiều năm cố gắng phá vỡ sự kìm hãm của Duke đối với ngành công nghiệp thuốc lá, cuối cùng, "nhóm chống độc quyền" của Teddy Roosevelt đã thành công. Khi Tòa thượng thẩm Mỹ công bố quyền độc lập cho công ty Thuốc lá Reynolds, niềm vui đã vỡ òa ở Winston-Salem. Các nhân viên bán hàng của Reynolds nhận được thông báo về sự tan rã của đối thủ trong một lá thư có tiêu đề "Tin tức về Tự do".

"Giờ hãy xem," Ngài RJ vui sướng nói với các giám đốc điều hành người Moravia của mình, "tôi có thể tống Buck Duke xuống địa ngục không." Vài ngày sau, khi màn đêm buông xuống Manhattan, một màn hình quảng cáo điện tử mới khổng lồ, được bật lên. Trên đó, ở vị trí cao chót vót trong thành phố, là hình ảnh của Prince Albert trong ánh sáng rực

rỡ cùng dòng chữ: Thưởng thức thuốc lá thương hiệu quốc gia, công ty Thuốc lá RJ Reynolds Winston-Salem, NC (The Nations Joy Smoke. RJ Reynolds Tobaco company, Winston-Salem, NC).

Thoát khỏi sự kim kẹp của những kẻ xâm lược phương Bắc, Ngài RJ ngay lập tức hành động để đảm bảo công ty của ông sẽ không bao giờ rơi vào tay "đám người New York" nữa. Ông bắt đầu ép buộc nhân viên mua cổ phiếu của Reynolds. "Các anh nên quan tâm đến công ty." Ông nói với họ như vậy trong khi sắp xếp các khoản vay ngân hàng để họ mua cổ phiếu. Không đếm xỉa đến những công nhân không muốn đi theo số đông, Ngài RJ nói ông biết điều gì là tốt nhất và ông đã làm được. Khi giá trị của cổ phiếu Reynolds tăng vọt trong những năm sau đó, Winston-Salem được biết đến như thành phố của những triệu phú bất đắc dĩ.

Ngay lập tức, Ngài RJ muốn tiến xa hơn, ông cho phát hành cổ phiếu loại A. Ở đây, nó được biết đến như cổ phiếu ứng trước, được phát hành để trao tất cả quyền biểu quyết vào tay người lao động. Chúng được trả cổ tức rất cao: 10% của toàn bộ lợi nhuận trên 2,2 triệu đô-la. Nhân viên ủng hộ phát hành cổ phiếu mới và nhiều người đã dùng tiền lương để mua tất cả số cổ phiếu loại A mà họ có thể. Ngày trả cổ tức hằng năm đã trở thành ngày hội ở địa phương. Đây là thời điểm mà các đại lý xe hơi và các nhà cung cấp hàng xa xỉ ở đây háo hức chờ đợi. Người ta kể câu chuyện về một đứa trẻ ở Winston-Salem. Nó đã nhận được rất nhiều quà vào buổi sáng ngày Giáng sinh, nhưng nó cứ khóc mà không thể nín. Nó nói rằng mình muốn sở hữu cổ phiếu loại A. Từ đầu những năm 1920 cho đến những năm 1950, khi IRS (Sở Thuế vụ Mỹ) cho dừng phát hành cổ phiếu loại A, nhân viên của Reynolds đã nắm giữ phần lớn cổ phiếu của công ty.

Công ty đã được bảo vệ. Để đền đáp, Reynolds dành sự quan tâm đặc biệt cho nhân viên của mình. Công ty cho nhân viên vay tới 70% giá trị tài sản của họ. Công ty có nhà ăn trưa bán với giá gốc và luôn có sẵn nước đá trong các nhà máy luôn nghi ngút hơi nóng. Họ có dịch vụ trông trẻ vào ban ngày cho con cái của nhân viên nữ. Có một nhà trông trẻ dành cho người da trắng, và một nhà dành cho người da đen. Reynolds thậm chí còn có khu nhà cho thuê có người giám sát cho các cô gái nông thôn đến Winston-Salem làm việc và cung cấp nhà ở cho 180 gia đình khác với giá không tính lãi. Nhiều trong số những cải cách này do một tay người vợ trẻ của RJ, bà Katharine, tổ chức thực hiện.

Trong bối cảnh lúc đó, Reynolds là một công ty đặc biệt. Khi miền Nam đang trong giai đoạn khốn quẫn và sa lầy trong nền kinh tế nông nghiệp, công ty đã biết tận dụng sản phẩm nông nghiệp địa phương và trở thành một doanh nghiệp công nghiệp lớn mạnh. Trong khi các doanh nghiệp miền Nam thường được các chủ ông chủ miền Bắc kiểm soát, và người ta chẳng bao giờ thấy mặt họ, công ty này dưới sự kiểm soát của một người địa phương lại đang kiếm bộn tiền trên chính mảnh đất này. Đến năm 1913, 25% trong số 25.000 cư dân của Winston-Salem làm việc cho RJ Reynolds.

Đó là năm RJ, lúc đó đã 63 tuổi, chơi canh bạc lớn nhất đời mình với một sản phẩm mới: thuốc lá điếu. Lúc đó, nhu cầu về sản xuất thuốc lá gói rất ít vì người hút thích tự cuốn thuốc lá hơn. Trên thị trường chỉ có các nhãn hàng địa phương và người ta cho rằng chúng không ngon. Nhưng RJ, vừa mới thành công với thuốc lá Prince Albert, cho rằng thuốc lá gói có hương vị hấp dẫn có thể bán trên toàn quốc. Tự mình quan sát và thực hiện dự án, ông đã thử rất nhiều loại thuốc lá trước khi đưa ra công thức phù

hợp nhất. Một sự pha trộn kỳ diệu giữa thuốc lá trồng tại địa phương, lá thuốc sấy khô bằng khí nóng của vùng Kentucky và thuốc lá của Thổ Nhĩ Kỳ. Để nhấn mạnh sự bí ẩn mang chất phương Đông của thuốc lá Thổ Nhĩ Kỳ, ông đặt cho nó cái tên Camel (Lạc đà). Và năm đó, khi đoàn xiếc Barnum & Bailey đến Winston-Salem, một nhiếp ảnh gia đã chụp ảnh con lạc đà một bướu làm hình nền cho gói thuốc.

Camel có thêm sự quảng cáo rầm rộ của NW. Ayer. Họ áp dụng cùng một phương pháp để thu hút sự thích thú với Camel, giống như cách họ đã làm với thuốc lá Prince Albert và bánh quy Uneeda. Ayer đã giới thiệu thuốc lá tới từng thị trường với một loạt quảng cáo khơi gợi trí tò mò: Đầu tiên là từ "Camel" (lạc đà), sau đó là "The Camels is coming!" (Lạc đà đang đến!) với hình ảnh con lạc đà một bướu. Tiếp đến là: "Tomorrow, there'll be more Camels in this town than in all Asia and Africa combined!" (Ngày mai, thị trấn này sẽ có nhiều lạc đà hơn cả số lạc đà ở châu Á và châu Phi cộng lại!). Và cuối cùng là: "Camel cigarettes are here!" (Thuốc lá Camel đang ở đây rồi!) cùng mô tả về đặc tính và giá cả. Thật nghẹt thở và trơ trẽn, còn nếu theo tiêu chuẩn hiện đại thì thật rẻ tiền. Nhưng chiến dịch quảng cáo đó đã giúp thuốc lá thương hiệu quốc gia đầu tiên trở thành một hiện tượng lớn. Reynolds đã bán 20 bao Camel với giá một hào, rẻ hơn các thương hiệu khác năm xu. Chẳng bao lâu sau, ba đối thủ cạnh tranh gay gắt nhất với họ đuối dần rồi chết. Camel trở thành một hiện tượng. Chỉ trong vòng một năm, Reynolds đã bán được 425 triệu gói Camel. Camel trở thành thương hiệu thuốc lá đầu tiên được bán theo thùng. Reynolds giành được độc quyền vận chuyển thuốc lá cho quân đội Mỹ đang chiến đấu trong Thế chiến I ở châu Âu. RJ một lần nữa thành công, tái định hình và cách mạng hóa ngành kinh doanh thuốc lá.

Các đối thủ cạnh tranh tức giận, cố dùng mọi cách để giết chết Camel. Người ta nghi ngờ rằng công ty American Tobacco của Buck Duke đã lan truyền tin đồn về việc các công nhân trong nhà máy sản xuất Camel mắc bệnh phong và giang mai. Một tin đồn khác về việc có diêm tiêu trong Camel đã lan truyền rất nhanh. Bị xúc phạm, RJ phản pháo, hứa thưởng 500 đô-la để xác định nguồn gốc câu chuyện. “Ngay cả lỗ mũi của loài chim ăn xác chết Buzzard cũng không chịu được mùi hôi thối của một kẻ vu khống đáng khinh miệt,” ông tuyên bố như vậy trong những áp phích phản đối.

Đó là cuộc chiến vĩ đại cuối cùng của ông. Năm 1918, ông qua đời vì căn bệnh ung thư tuyến tụy. Khi sắp về cõi vĩnh hằng, ông cảm thấy hài lòng với những gì mình đã làm. Ông tự tin rằng nếu vững tay chèo lái, công ty này sẽ không bao giờ rơi vào tay những tên vô lại. “Tôi đã viết cuốn sách này,” ông nói. “Tất cả những gì các anh cần làm là tuân thủ những gì tôi viết.”

-

Rất nhanh sau đó, quyền lãnh đạo công ty không còn nằm trong tay gia đình RJ nữa. Ngài Will trở thành chủ tịch nhưng chỉ thích dành thời gian để nuôi ngựa. Dick, con trai đầu tiên của Reynolds, theo đuổi con đường chính trị thay vì kinh doanh, trở thành thị trưởng của Winston-Salem và là thủ quỹ của Ủy ban Quốc gia đảng Dân chủ. Người con thứ hai, Zachary Smith Reynolds, một tay chơi khét tiếng và là một phi công. Anh kết hôn với một ca sĩ chuyên hát những bài ca về tình yêu ủy mị sướt mướt tên là Libby Holman. Anh bị bắn chết ở tuổi 20, trong một hoàn cảnh kỳ lạ và tai tiếng.

Vợ anh bị truy tố tội giết người nhưng vụ án chưa bao giờ được đem ra xét xử. Để tưởng nhớ, tên của anh đã được đặt cho sân bay Winston-Salem.

Gánh nặng điều hành công ty Thuốc lá Reynolds được trao cho thế hệ lãnh đạo kế tiếp sinh ra và lớn lên ở địa phương, một số người được Ngài RJ tuyển chọn kỹ lưỡng trước khi qua đời. Đầu tiên là Bowman Gray, người rất được gia đình RJ ủng hộ. Gray là người làm việc chi tiết, tỉ mỉ, nhưng ông không có sự năng động và trí tưởng tượng phong phú để tạo ra sự kích thích, thúc đẩy công ty phát triển thực sự. Ông đã duy trì RJ ổn định, không vướng vào bất cứ rắc rối nào. Ngày nào cũng vậy, trước khi trời sáng ông đã vào trung tâm thành phố, có mặt ở công ty và ở lại đó đến khi trời tối. Anh trai ông, James Gray, là nhân vật chóp bu ở ngân hàng Wachovia, và lợi ích của ngân hàng này không thể tách rời lợi ích của Reynolds. (Gray sau này chuyển sang điều hành Reynolds.) Ban giám đốc của Wachovia, một nhóm ưu tú gồm các trưởng lão nhà Reynolds, nhà Gray và người Moravia, trở thành nhóm người thống trị thành phố. Các thành viên của nhóm đều có chân trong câu lạc bộ nổi tiếng Old Town Club. Họ nghỉ hè ở Roaring Gap, vùng núi cách thành phố gần 100km. Họ chỉ kết hôn trong giới, cho đến khi nhiều nhánh trong các cây phả hệ đó vướng vào vô số rắc rối.

Tất nhiên, điều này cổ vũ khuynh hướng độc hại của chủ nghĩa địa phương vẫn ám ảnh Winston-Salem cho đến ngày nay. Trong những năm 1930, một giám đốc điều hành hàng đầu của Reynolds có được vị trí đó một phần nhờ vào việc kết hôn với cháu gái của Will Reynolds; sau đó anh ta bị sa thải vì không chịu đến sống ở Winston-Salem. Tự cách ly với thế giới bên ngoài, công ty rất chậm chạp trong việc tiếp nhận các xu hướng mới. Nghiêm trọng nhất là họ đã bỏ qua một thị trường mới nổi: thuốc lá

cho phụ nữ (mặc dù nữ tặc cướp ngân hàng Bonnie Parker nổi tiếng là người nghiện thuốc lá Camel. Cô ta đã một lần trốn ở nhà máy sản xuất Camel khi đang trốn chạy sự truy lùng của cảnh sát). Kết quả là, năm 1929, Camel mất vị trí dẫn đầu trong ngành kinh doanh thuốc lá và bị nhãn hàng Lucky Strikes của American Tobacco vượt mặt trong cuộc bầu chọn thuốc lá bán chạy nhất cả nước. Được hậu thuẫn bởi một công ty quảng cáo nhỏ ở New York do William Esty đứng đầu, Reynolds phát động một cuộc phản công dữ dội và chiếm lại vị trí đứng đầu trong những năm 1930. Liên minh Reynolds-Esty duy trì các thương hiệu có vị thế cạnh tranh tốt trong hơn 50 năm.

Thành phố nhỏ bé này vô cùng tự hào vì có một công ty lớn vậy nên họ đã tự gọi mình là "Thành phố Lạc đà". Người ta thấy những công nhân nhà máy bước vào các công ty môi giới chứng khoán với những chiếc túi giấy đựng đầy tiền mặt và đặt lệnh mua cổ phiếu của công ty Thuốc lá Reynolds. Một công nhân nhà máy có tên Hobert Johnson đã trở thành một trong những cổ đông lớn nhất của công ty trong nhiều năm. Hobert ngay lập tức mua tất cả các cổ phiếu loại A mà anh ta có thể. Cổ phiếu được chuyển giao cho các thế hệ tiếp theo với một lời nhắn gửi: "*Đừng bao giờ* bán cổ phiếu của Reynolds."

Các giá trị của cộng đồng người Moravia, nếu có, thậm chí còn thấm đượm hơn trong công ty. *Về công việc*: Những người mua thuốc lá của công ty đối thủ trở về nhà và không làm bất cứ việc gì sau mùa đấu giá lá thuốc lá kéo dài tám tháng. Những công nhân của Reynolds, được giao nhiệm vụ phân loại lá thuốc lá mà họ đã mua, buộc phải suy ngẫm về chất lượng lao động của mình. *Về tiết kiệm*: Công nhân Reynolds sẽ phải nộp lại mẩu bút chì để được cấp một cái mới. Một người quản lý trẻ đang dùng

một chiếc quạt nhỏ trong phòng làm việc vào ngày hè oi bức bị nhắc nhở nên rút phích cắm ra, làm như vậy là lãng phí điện. *Về kỹ thuật*: Công ty đã xây dựng phương pháp tái sử dụng phế liệu và cuống lá thuốc, làm tăng đáng kể các phần có thể sử dụng của mỗi lá thuốc, giúp lợi nhuận tăng đáng kể. "Thuốc lá hoàn nguyên" là tư tưởng kinh điển ở Reynolds: một sự pha trộn giữa bí quyết sản xuất và văn hóa, không phung phí, không túng thiếu của công ty.

Công ty này chắc chắn không phải là thiên đường xứ Piemonte. Sau khi Bowman Gray qua đời vào giữa những năm 1930, Reynolds trải qua hơn một thập kỷ dưới tay những người điều hành nhạt nhẽo. Trong đám công nhân luôn xuất hiện những phàn nàn nho nhỏ: W-S, tên viết tắt của Winston-Salem, nghĩa là Work and Sleep (làm việc và ngủ), họ nói đùa như vậy. Trong những năm 1940, lực lượng công nhân tại nhà máy trong một thời gian ngắn đã có công đoàn; Reynolds dành cả thập kỷ để phá vỡ sự hậu thuẫn của công đoàn, họ bất mãn vì giới cộng sản phản đối gay gắt các lãnh đạo công ty. Tuy nhiên, sự mất tập trung đã khiến họ phải trả giá: Doanh số bán hàng giảm, đứng dưới đối thủ cạnh tranh chính trong ngành là American Tobacco.

Không lâu sau đó, dưới sự lãnh đạo của John Whitaker, cháu trai của Ngài Will, Reynolds bước vào thời kỳ hoàng kim mới trong những năm 1950. Whitaker, người từng vận hành một trong những cỗ máy sản xuất thuốc lá đầu tiên của Reynolds từ nhiều năm trước, đã khôi phục cảm giác thân thiết như gia đình trong công ty sau những năm khó khăn với tổ chức công đoàn. Ông thích lang thang trong nhà máy, chào hỏi các công nhân, gọi tên và hỏi thăm gia đình họ. "Tôi vẫn nhớ những buổi sáng chúng tôi kéo nhau đến bên cạnh Ngài Whitaker trong chiếc Studebaker* nhỏ màu

nâu," một nhân viên cũ nhớ lại. "Whitaker chào chúng tôi và chúng tôi cũng chào đáp lại ông ấy. Rồi chúng tôi cùng nhau đi vào nhà máy bắt đầu một ngày làm việc. Tất cả chúng tôi đều bình đẳng như nhau. (Có một luật lệ bất thành văn là các giám đốc của Reynolds không được đi xe đắt tiền hơn xe Buick. Thậm chí nhiều năm sau đó, khi David Rockefeller đến Winston-Salem và có một bài phát biểu ở đây, trợ lý của ông đã yêu cầu một chiếc xe limousine. Và người ta đã tìm khắp thành phố mà chẳng thấy chiếc limousine nào.)

Năm 1954, dưới thời Whitaker, Reynolds đưa ra thị trường thuốc lá Winston, loại thuốc lá điếu có đầu lọc quan trọng đầu tiên; 6,5 tỷ bao được bán trong chín tháng đầu tiên. Tiếp theo, Reynolds thu được thắng lợi lớn với thuốc lá hương bạc hà Salem lần đầu tiên được bán trên thị trường với số lượng hàng tỷ bao. Năm 1959, hai nhãn hàng có tên gọi theo tên thành phố nơi chúng được sinh ra đã giúp doanh số của Reynolds vượt qua American Tobacco. Năm đó, ở Winston-Salem, người dân vui mừng nhảy múa trên đường phố.

Whitaker tiếp tục truyền thống của gia đình Reynolds, chăm lo cho thành phố và các công nhân của mình. Ông trả lương cho họ cao hơn mức tiền lương công đoàn yêu cầu và thiết lập một trong những chương trình y tế công ty hào phóng nhất cả nước. Chỉ với một khoản phí mang tính hình thức, các nhân viên và gia đình của họ đã được chăm sóc y tế và nha khoa miễn phí tại một phòng khám do công ty tài trợ. Trong những năm 1950, công ty và gia đình Reynolds hợp tác để di chuyển Đại học Wake Forest từ khuôn viên cách đó hơn 160km về phía đông. Những người thừa kế của American Tobacco đã chuyển một trường đại học đến Durham và đổi tên

thành Đại học Duke; Reynolds cũng muốn Winston-Salem có được vinh dự này.

Cuộc sống cứ trôi đi êm đềm. Winston, Salem và Camel của Reynolds là ba trong số bốn nhãn hàng thuốc lá điếu bán chạy nhất, Prince Albert vẫn là loại thuốc lá hút tẩu bán chạy nhất và thuốc lá nhai Days Work vẫn giữ ngôi vị đứng đầu. Người Mỹ hút thuốc như thể họ là các ống khói. Năm 1960, ở Mỹ, 58% đàn ông và 36% phụ nữ hút thuốc. Người ta thường nói rằng vấn đề duy nhất của Reynolds là làm thế nào để sản xuất thuốc lá đủ nhanh cho người ta đốt, và làm thế nào để chuyển tất cả số tiền bán thuốc lá trở lại ngân hàng Wachovia.

Xét ở một khía cạnh nào đó, điều này đúng. Theo quan điểm của lãnh đạo công ty, Reynolds có quá nhiều tiền trong tay. Năm 1956, công ty sửa đổi điều lệ, lần đầu tiên cho phép họ mua các công ty không kinh doanh thuốc lá. Hai năm sau, họ gần như đã mua một công ty dược phẩm tên là Warner-Lambert. Nhưng khi Charley Wade, một phó chủ tịch kiêm thành viên hội đồng quản trị, đến thăm trụ sở của Warner ở bang New Jersey, ông đã phát hiện một sự thật gây sốc: Chủ tịch của Warner-Lambert lái một chiếc du thuyền thuộc sở hữu của công ty. “Tôi quay về và nói: ‘Công ty đó không dành cho chúng ta; họ không giống chúng ta,’” Wade nhớ lại. Thương vụ bị hủy bỏ. Những người khác nói lại rằng câu chuyện phức tạp hơn thế. Các giám đốc ở đây lo rằng lực lượng lao động đã tham gia công đoàn của Warner-Lambert sẽ là tai họa đối với Reynolds. Sự việc này phản ánh tư duy thời đó ở Reynolds: tằn tiện, nghi ngờ người ngoài, bảo vệ hiện trạng, chống đối công đoàn sâu sắc. “Họ chỉ có tư duy hạn hẹp trong một thành phố nhỏ,” một giám đốc điều hành đã nghỉ hưu, nói rằng một số giám đốc “không muốn có quan hệ với người miền Bắc và công đoàn”.

Trong suốt những năm 1950, Reynolds là một gia đình lớn hạnh phúc. Các giám đốc điều hành của công ty luôn khắc cốt ghi tâm rằng công ty của họ được điều hành bởi những người hằng sáng thức dậy khi trời vẫn nhá nhem tối ở vùng nông thôn Bắc Carolina, nhảy vào xe bán tải, và lái xe đến các nhà máy của Reynolds. Họ tự hào vì có thể chọn từng lá thuốc lá đạt yêu cầu và thuộc lòng từng bộ phận bên trong của mỗi máy đóng gói. Khi Reynolds được yêu câu trả lời tất cả các câu hỏi nghi vấn quan trọng về việc có phải một loại thuốc lá mới sắp được bán ra hay không, họ sẽ đưa ra một danh sách gồm 250 nhân viên của công ty. Công thức phù hợp cho Winston sẽ được chọn sau khi mỗi công nhân hút thử hơn 250 hỗn hợp thử nghiệm. Cuối cùng, Bowman Gray, Jr, giám đốc bán hàng vào thời điểm đó, sẽ thử lần cuối trước khi đưa ra quyết định. Ông reo lên: "Đây rồi!"

Năm 1959, Gray kế nhiệm Whitaker. Ông là một giám đốc điều hành điển hình của Reynolds thời đó, là con trai của Bowman Sr, cánh tay phải của Ngài RJ. Gray hút bốn gói Winstons mỗi ngày. Ông đã làm việc ở Reynolds từ lúc lên 10 tuổi. Khi đó là mùa hè, công việc của ông là cắt tỉa lá thuốc lá. Sau khi chọn hút Winston, ông tin rằng thị hiếu về thuốc lá của ông rất đặc biệt. "Tôi tin rằng nếu một điếu thuốc hấp dẫn được dân hút thuốc loại thường như tôi, nó có thể thu hút mọi người," Gray nói như vậy với tạp chí *Times* vào năm 1960.

Nhưng sang thập kỷ sau người dân buộc phải đặt câu hỏi liệu họ có nên tiếp tục hút thuốc lá không. Ngay từ khi thuốc lá bắt đầu xuất hiện, đã có người phản đối việc hút thuốc. Vua James I của Vương quốc Anh gọi việc hút thuốc là "hình ảnh và mô hình sống động của địa ngục" đồng thời áp dụng thuế nhập khẩu lên thuốc lá. Vua Louis XIII của Pháp và Vua Czar

Michael I của Nga ra sắc lệnh về các hình phạt cho việc hút thuốc từ tử hình đến thiến. Giáo hoàng Urban VIII đe dọa rút phép thông công bất cứ ai bị bắt gặp hút thuốc trong nhà thờ hoặc trong khuôn viên nhà thờ. Nhưng tình yêu của người Mỹ với thuốc lá gần như không hề suy giảm, cho đến năm 1964, khi Tổng Y sĩ Mỹ Luther Terry công bố báo cáo mang tính bước ngoặt về mối liên quan giữa khói thuốc lá với bệnh ung thư. Doanh số bán thuốc lá từ trung bình tăng 5% một năm thì nay giảm mạnh.

Doanh thu cuối cùng cũng tăng trở lại, nhưng Reynolds đã nhận thức được tình hình và chú ý đến cảnh báo này. Gray bắt đầu mua các công ty ngoài ngành công nghiệp thuốc lá, chủ yếu là trong ngành kinh doanh thực phẩm. Bằng sự nhạy bén với thị trường, các giám đốc của Reynolds đã nhìn nhận đó là mục tiêu dễ nắm bắt. Họ rất thích câu nói: "Bất cứ ai có thể bán một sản phẩm liên quan đến bệnh ung thư thì đều có khả năng bán bất cứ sản phẩm nào," Reynolds sưu tầm một mớ hỗn hợp các thương hiệu: Nước ép trái cây Hawaiian Punch, siro lá phong Vermont Maid, bánh tráng miệng My-T-Fine, thức ăn Trung Quốc Chun King, thức ăn Mexico Patio.

Tuy nhiên, bản chất thiển cận, địa phương cục bộ đã ngăn cản Reynolds theo đuổi cơ hội mà đối thủ mới của họ, Philip Morris ở New York, đang bận rộn khai thác: thị trường nước ngoài. Philip Morris đã thu về hàng triệu đô-la tiền bán thuốc lá Marlboro, sản phẩm hàng đầu của họ, trên toàn thế giới. Tự mãn sau nhiều năm thống trị thị trường, các giám đốc của Reynolds thích nói rằng từ tầng 22 ở trụ sở chính của công ty, họ có thể nhìn thấy mọi thứ mà công ty sở hữu. Họ nói đùa: "Nếu ai đó trên thế giới muốn hút Camel, họ sẽ tự gọi cho chúng tôi."

Tuy nhiên, giai đoạn cuối những năm 1960 là thời điểm sắp kết thúc quãng thời gian dài Reynolds ngủ quên trên chiến thắng. Gray, người cuối

cùng có liên hệ trực tiếp với bộ não của Ngài RJ, qua đời năm 1969. Hai giám đốc điều hành cấp cao dự định sẽ kế nhiệm ông cũng qua đời. Vì vậy, người kế nhiệm Gray là anh họ ông, một giám đốc tài chính không có chính kiến tên là Alex Galloway. Galloway bắt đầu dẫn dắt Reynolds vào một chiến dịch đa dạng hóa thảm bại, làm suy giảm các giá trị, tương tự như những gì xảy ra với Nabisco. Điều này có ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động kinh doanh thuốc lá cốt lõi của công ty.

Theo đề nghị của một cựu doanh nhân ở Winston-Salem tên là Malcolm McLean, Galloway đã mua Sea-Land, một công ty vận tải đường thủy do McLean sở hữu. McLean có được một ghế trong hội đồng quản trị của Reynolds. Tiếp theo, McLean đề nghị Galloway mua một công ty dầu mỏ nhỏ tên là Aminoil, và một năm sau, thương vụ được thực hiện. Ý tưởng kinh doanh họ nghĩ ra là dầu do Aminoil sản xuất sẽ được vận chuyển ra nước ngoài bằng tàu chở dầu của Sea-Land. Năm sau, nhằm thể hiện sự đa dạng hóa của công ty, Galloway đã đổi tên công ty thành công ty Công nghiệp RJ Reynolds, và trong hơn một thập kỷ sau khi đã rót hơn 2 tỷ đô-la cho Aminoil và Sea-Land, Reynolds xây dựng Sea-Land thành công ty vận tải biển tư nhân lớn nhất thế giới. Không được quan tâm đầu tư nhiều, các nhà máy thuốc lá dần dần suy yếu.

Phần lớn thời gian trị vì ngắn ngủi mình, Galloway như một kẻ trông nom nhà cửa, thuần phục dưới quyền lực của McLean và những kẻ ngoại đạo đầy thế lực khác. Câu hỏi về người kế nhiệm ông trở thành mối quan tâm của một giám đốc ở Reynolds tên là J. Paul Sticht. Sticht là kẻ ngoại đạo hiếm hoi trong hội đồng quản trị: Khi ông tham gia hội đồng quản trị năm 1968, chỉ có hai người ngoại đạo nữa. Hiếm hoi hơn, ông là người miền Bắc, lớn lên trong căn nhà trọ bên ngoài thành phố Pittsburgh. Ông là

con trai của một công nhân ngành thép, dân Đức di cư. Khi đang học trung học, Sticht đã làm việc trong các nhà máy, rồi theo học trường đại học khoa học xã hội Grove City College ở gần nhà. Sau khi tốt nghiệp, ông quay về nhà, trở thành người quản lý cửa hàng, tham gia công đoàn và vươn lên vị trí quản đốc. Nhưng đằng sau vẻ bề ngoài nhỏ nhẹ và xuất thân từ tầng lớp lao động chân tay, bên trong con người ông bùng cháy ngọn lửa tham vọng luôn ngày đêm rực cháy trong các lò luyện thép.

Sticht sớm chuyển đến thế giới của dân văn phòng, với chân phụ trách nhân sự ở hãng Hàng không Trans World Airways và sau đó đến làm cho Campbell Soup chuyên về thực phẩm và đồ uống đóng hộp. Ở đó, ông nhanh chóng leo lên nấc thang danh vọng của công ty. Đến cuối những năm 1950, ông gia nhập Federated Department Stores, một nhà bán lẻ lớn ở Cincinnati. Đến giữa những năm 1960, Sticht là Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành. Sau đó, vào năm 1972, do bị cản trở khi muốn leo lên vị trí đứng đầu, Sticht xin nghỉ hưu sớm ở tuổi 55, nhưng một số người nói rằng ông bị sa thải.

Ông tham gia hội đồng quản trị của Reynolds theo đề nghị của Charley Wade. Họ trở thành bạn vài năm trước khi cùng nhau trao đổi về các sách lược phản đối công đoàn. Năm 1972, Sticht vận động chống lại nhân vật mà mọi người đều biết rõ sẽ kế nhiệm Galloway, giám đốc tài chính David Peoples. Sau khi tham khảo ý kiến ba giám đốc không thuộc hội đồng quản trị, Sticht nói với Galloway rằng tất cả bọn họ sẽ nghỉ việc nếu Peoples được chọn. Một ủy ban được thành lập để tìm kiếm người kế vị mới. Và Sticht, lúc này chưa có chức vụ gì, được đôn lên ghế chủ tịch. Sau nhiều tháng miệt mài tìm kiếm, ủy ban của Sticht đã đưa ra một lựa chọn bất ngờ: Người sẽ dẫn dắt Reynolds bước vào cuối thập kỷ 1970 là Paul Sticht.

Sticht sẽ là giám đốc điều hành số hai của công ty, nhưng trên thực tế, với cơ cấu điều hành mới, có nhiều chi nhánh, thực quyền của ông vượt xa vị trí ông đang nắm giữ. Cấp trên của ông là một người hữu danh vô thực tên là Colin Stokes. Ông này đi lên từ dân trồng thuốc lá, và là một giám đốc điều hành kiểu truyền thống của Reynolds. Cha ông từng là người phụ trách nhà máy sấy lá thuốc dưới thời Ngài RJ. Vị giám đốc kỳ cựu của Reynolds có thâm niên 40 năm và hầu như chưa từng thấy ông ngừng hút thuốc. Stokes đi lên từ địa vị công nhân làm việc trong nhà máy. Ông biết mọi thứ về thuốc lá, nhưng gần như không biết gì về thế giới bên ngoài Bắc Carolina. Stokes được đánh giá sẽ là tay sai của Sticht.

Sự khác biệt ở hai người đàn ông có trọng trách chèo lái Reynolds trong suốt những năm 1970 được thể hiện trong thái độ của họ đối với máy bay phản lực của công ty. Công ty mua hai chiếc từ những năm 1950, một chiếc cùng màu sơn với vỏ gói thuốc Camel và chiếc kia có màu vỏ gói thuốc Salem. Một phi công kỳ cựu nhớ lại: Họ sử dụng chúng tiết kiệm đến nỗi chỉ bay 37 phút một tháng, đủ lâu để một chiếc máy bay phản lực đạt độ cao và đảm bảo nó vẫn hoạt động tốt. Điều này không chỉ phản ánh tính bình quân chủ nghĩa ở Reynolds, mà còn cho thấy các giám đốc điều hành của họ thích ở nhà hơn. Stokes và bạn ông đặc biệt ghét đến New York, còn Larry Wassong, phụ trách quảng cáo của công ty ở New York sẽ sẵn sàng đi một quãng đường rất dài để thư giãn. Ông sắp xếp người đón các giám đốc của Reynolds ở sân bay, đặt chỗ trước ở những nhà hàng yêu thích của họ để chắc chắn họ không bị mụ người đi ở một góc phố nào đó ở Manhattan. Wassong thường tự mình đến Winston-Salem.

Tuy nhiên, Sticht rất mê hai chiếc máy bay này. Ông cho lắp đặt điện thoại và đích thân đảm bảo có nhiều đồ ăn thức uống trên đó. Sticht tự

nhận nhiệm vụ giới thiệu cho Stokes những địa danh mới xa xôi như Chicago và Boston. Ông thành lập ban cố vấn quốc tế gồm những người như Bunichiro Tonabe từ công ty Mitsubishi và Hermann Abs từ ngắn hàng Deutsche. Một năm hai lần, họ và những nhân vật khác có tiếng trong giới kinh doanh quốc tế được mời đến để thảo luận cùng các giám đốc của Reynolds về những vấn đề toàn cầu ở các địa điểm mới lạ. Sticht quyết tâm gạt bỏ một vài chủ nghĩa địa phương ở Reynolds.

Quả là giấc mơ trở thành hiện thực với một người đàn ông đầy tham vọng: Ngày hôm trước còn là nhà bán lẻ thất nghiệp, hôm sau đã trở thành lãnh đạo của một công ty lớn. Sticht thích giao du với các giám đốc điều hành danh tiếng trong nhóm Hội nghị bàn tròn doanh nghiệp ở New York và Phòng Thương mại Mỹ ở Washington. Sticht thích nhắc tên của những người mà ông hay bù khú. Một số người truyền tai nhau rằng ông quan tâm đến việc thể hiện mình hơn là làm kinh doanh.

Trong guồng quay hoạt động của mình, Sticht rất hay trì hoãn việc đưa ra quyết định và cố gắng đứng ngoài các cuộc tranh luận của ban giám đốc. Ông luôn muốn kết thúc tranh luận với tư cách người không liên quan: vừa là người lãnh đạo sáng suốt, vừa đưa ra những lời nhắc nhở nghiêm khắc và thẳng thừng. Ông có giọng nói dịu dàng và phong thái dè dặt. Ông nhớ tên các lái xe và thường hỏi thăm vợ của các phi công. Bằng phong cách nhã nhặn và những cách thức khôn ngoan lọc lõi, xét về nhiều mặt thì Sticht là cầu nối hoàn hảo cho một Reynolds lạc hậu, thiển cận ra thế giới bên ngoài phong lưu, hiện đại.

Sticht là một người ngoại đạo, những người lính già ở Winston-Salem không bao giờ chào đón ông. Sticht không hút thuốc, thỉnh thoảng ông mới châm tẩu, nhưng dường như hành động đó nhằm để gây ấn tượng hơn là

thích thú. Vào cuối tuần, một chiếc máy bay phản lực của Reynolds sẽ đưa ông đến ngôi nhà ở Palm Beach nếu là mùa đông và đến ngôi nhà ở New Hampshire nếu là mùa hè. Người ta hiếm khi nhìn thấy vợ ông, Feme, ở Winston-Salem. Đó là một điều gì đó xúc phạm đến những người vẫn mong người đứng đầu Reynolds sẽ là trung tâm của đời sống dân sinh và xã hội ở thành phố này. Ban đầu, Sticht không được nhận vào Câu lạc bộ Old Town của giới thượng lưu thành phố, nên thay vào đó, ông chuyển sang giao du với đám người giàu mới nổi ở câu lạc bộ Bermuda Run.

Lấn lướt Colin Stokes, Sticht chèo lái con thuyền Reynolds qua những năm 1970 đầy biến động, giai đoạn này công ty gần như đã chuyển mình từ công ty gia đình trở thành một tập đoàn hiện đại. Ông củng cố quyền lực của mình bằng cách hất cẳng ba giám đốc điều hành hàng đầu trong vụ bê bối Watergate liên quan đến những hoạt động chính trị bất hợp pháp. Sticht kiểm soát được tình hình hỗn độn lúc đó và một vụ khác đánh trúng điểm yếu của công ty - thu hồi 19 triệu đô-la chi tiêu bất hợp pháp của Sea-Land ở nước ngoài. Quá trình này đã củng cố vững chắc quyền kiểm soát công ty của ông.

Đã có những dự báo khủng khiếp về sự sụp đổ các chuẩn mực tốt đẹp của người Moravia mà công ty vẫn duy trì, và sự trỗi dậy của Paul Sticht, tất cả chúng đồng nghĩa với một sự thay đổi mang tính hủy diệt. “Hãy cảnh giác,” Stewart Robertson, một nhà môi giới chứng khoán địa phương, cảnh báo, “sắp xuất hiện bè lũ đầu cơ chính trị đến từ miền Bắc. Bọn họ chưa bao giờ nhìn thấy nhiều tiền như thế và sẽ không biết phải làm gì với chúng.”

Tiếp theo như mọi người đều biết, Reynolds tràn ngập đám người miền Bắc. Công ty đã phải chịu áp lực ngày càng tăng trong những năm 1970 từ

Philip Morris. Đối thủ chính của họ có thương hiệu Marlboro đang phát triển vượt bậc, và Sticht tin chắc các nhà marketing khôn ngoan sẽ không dại gì đối đầu trước thách thức này. Đầu tiên, ông đưa một loạt kẻ ngoại đạo đến Winston-Salem như Jim Peterson, cựu Chủ tịch của Pillsbury, để đứng đầu mảng thuốc lá trong nước; Morgan Hunter, Phó Chủ tịch cấp cao của American Cyanamid, làm Tổng Giám đốc Thuốc lá Reynolds; Bob Anderson, một Giám đốc Điều hành của Lever Brothers, đứng đầu bộ phận marketing thuốc lá; và J. Tylee Wilson, Phó Chủ tịch của Chesebrough-Pond, ông này trước mắt sẽ điều hành mảng thực phẩm, sau đó phụ trách mảng thị trường nước ngoài mà công ty vẫn mong thực hiện nhưng tiến độ quá chậm chạp.

Rõ ràng, những kẻ mới đến, hầu hết là người miền Bắc, là nỗi đau ở Reynolds. "Nơi đây chưa phải là tận cùng Trái đất," họ đã nói đùa về Winston-Salem, "nhưng từ đây có thể nhìn thấy nó." Họ đã lầm lẫn sự cao quý với yếu đuối, những bước đi chậm chạp với sự thiếu nhạy bén và giọng nói miền Nam với sự tối dạ. "Họ đối xử với những con người sáng láng ấy như những kẻ quê mùa thô kệch, thiển cận," Larry Wassong, giám đốc điều hành mảng quảng cáo nhớ lại.

Dù rất tự tin, Đội cận vệ mới tỏ ra vô cùng kém cỏi trong việc kinh doanh thuốc lá. Khi quảng cáo thuốc lá bị cấm phát sóng vào năm 1971, Reynolds phải thu lại câu quảng cáo rất lôi cuốn người nghe: "Thuốc lá ngon thì nên có hương vị như Winston." (Winston tastes good like a cigarette should.) Trong nhiều năm, đội ngũ mà Sticht mới thuê về đã rất cố gắng nhưng vẫn thất bại trong việc tìm ra một câu thay thế thích hợp, sau nhiều đắn đo, họ viết thế này: "Có nhiều điều hay cần nói giữa 'Winston' và 'nên' (There's a lot of good between 'Winston and 'should.').

Bob Anderson làm mọi việc trở nên tệ hơn khi loại bỏ các nhãn hiệu của Reynolds khỏi bảng quảng cáo — nguồn quảng cáo quan trọng của thuốc lá.

Một loạt hãng quảng cáo cùng tham gia giải quyết vấn đề, mỗi bên đều có ý tưởng riêng, mỗi bên đều có hướng đi mới, nhưng tất cả đều ngậm ngùi thất bại. Thuốc lá bán được nhờ hình ảnh thương hiệu. Trong nhiều năm, các giám đốc điều hành của Reynolds đã gìn giữ hình ảnh thương hiệu của họ bất khả xâm phạm. Philip Morris đã có được hàng triệu người hút thuốc Marlboro bằng cách duy trì hình ảnh gã cao bồi từ những năm 1950. Giờ thì Reynolds thử một cuộc phản công bằng hình ảnh nam nhi đại trượng phu với các chiến dịch khắc họa hình ảnh những gã tiều phu và thủy thủ. Họ thử tiến hành một chiến dịch nhắm đến “những người lao động Mỹ”, cố gắng tán dương họ với hình ảnh thương hiệu mới này. Nhưng thất bại.

Marlboro cũng chiến thắng với trận chiến trong nhà máy. Những truyền thống ăn sâu giúp Reynolds duy trì trên đỉnh vinh quang 20 năm nay khiến nó không thể thay đổi theo thời cuộc. Thuốc lá hoàn nguyên được các giám đốc sản xuất của Reynolds hăng hái thực hiện từ lâu, tuy tiết kiệm tiền nhưng chất lượng lại không tốt. Loại thuốc lá này có hương vị nóng, gắt, rất được giới lao động ưa chuộng cho đến những năm 1970. Nhưng nay nó đã mất chỗ đứng vì người ta ưa chuộng hương vị trẻ trung và tinh tế hơn. Marlboro có công thức pha trộn tạo ra hương vị mượt mà hơn, đánh trúng khẩu vị của mọi người hơn. Philip Morris đã thắng khi mạnh tay đổ tiền vào các nhà máy và thiết bị mới, trong khi Reynolds lại bảo thủ, không chịu đổi mới. Sau một thời gian quá dài thống trị ngành thuốc lá, các giám đốc điều hành của Reynolds trở nên tự mãn. Họ nói: “Mấy gã trên đại lộ Park

thì biết gì về thuốc lá?" Họ luôn nghi ngờ đánh giá của bất cứ ai sống xa các nhà máy và cánh đồng trồng thuốc lá.

Đến giữa những năm 1970, cả Philip Morris và Reynolds đều nhắm mua các thế hệ đầu tiên của máy móc điện tử để tăng mạnh tốc độ sản xuất. Nhưng nhiều thợ máy của Reynolds không đủ chữ nghĩa và trình độ để nắm bắt chúng nên họ chọn gắn bó với những cỗ máy cũ kỹ và đáng tin mà họ có thể tháo rời và lắp ráp lại dễ dàng. Còn Philip Morris lại nắm bắt được cơ hội với các thiết bị mới. Vào thời điểm Reynolds nhận ra sai lầm, tất cả các nhà sản xuất thiết bị đã hoàn tất hợp đồng với những nhà máy của Philip Morris. Cọng rơm cuối cùng tuột mất. Năm 1976, Marlboro vượt qua Winston trở thành thuốc lá bán chạy nhất nước Mỹ, và ở luôn vị trí cho đến ngày nay. Reynolds chỉ giữ được vị trí dẫn đầu về doanh thu bán hàng trong thời gian rất ngắn sau đó.

Rắc rối không chỉ đến với các nhãn hàng truyền thống, nhiều sản phẩm mới thất bại khiến Reynolds chao đảo mạnh hơn. Đó là khi các sản phẩm hoàn toàn từ thiện nhiên trở nên phổ biến, và ngay sau khi mất vị trí số 1 vào tay Marlboro, công ty quyết định tung ra một loại thuốc lá mới hoàn toàn từ thiện nhiên. Họ đặt tên nó là Real. Như thường lệ, họ phớt lờ ý kiến của những kẻ hoài nghi cục bộ. Một kẻ ngoại đạo càu nhàu: "Có phải ta nên bán thứ gì đó cho những người có nhận thức về sức khỏe không? Những người hút thuốc không quan tâm mấy đến sức khỏe." Nhưng do rất tin tưởng vào sự thành công của Real, các giám đốc điều hành của Reynolds đã bỏ qua thử nghiệm trên thị trường và bán luôn Real trên toàn quốc. Họ chi hàng triệu đô-la cho các quảng cáo thể hiện hình ảnh những người trẻ tuổi da đẻ hồng hào đang thưởng thức thuốc lá Real và truyền tay nhau

những gói thuốc với số lượng lớn trên các góc phố. Tất nhiên, Real là một thảm họa thực sự.

Cuối những năm 1970, Sticht chính thức trở thành Tổng Giám đốc Điều hành khi Stokes nghỉ hưu, và Reynolds rời trụ sở khỏi tòa nhà ở trung tâm thành phố, nơi họ đã gắn bó 50 năm đến một tòa nhà bề thế bao quanh hoàn toàn bằng kính cách đó vài dặm. Một giám đốc điều hành tuyên bố Reynolds đã đến với thời đại của di cư, giao tiếp và nhà kính. Nhưng những mưu đồ sớm xuất hiện trong tòa nhà mới đã cho nó một biệt danh màu mè hơn nhiều: Bẫy thú thủy tinh.

-

Sau này, Paul Sticht nói sai lầm duy nhất của ông là già quá sớm. Ông đã ngoài 60 khi trở thành tổng giám đốc điều hành, và ngay sau khi ông lên nắm quyền cũng là lúc bắt đầu có những đồn đoán về người kế nhiệm. Người đầu tiên thích hợp là Tylee Wilson, với hai năm kinh nghiệm điều hành mảng kinh doanh ở nước ngoài và là người duy nhất xuất thân từ Đội cận vệ mới sẽ đưa công ty vào thập kỷ 1980. Sticht bổ nhiệm Wilson làm Tổng giám đốc vào năm 1979. Khi Sticht còn là nhân vật số hai, Wilson chịu trách nhiệm toàn bộ mảng kinh doanh thuốc lá của công ty. Ban đầu, ông ta được Sticht chú ý vì đã chăm lo cho mảng thực phẩm đang thua lỗ, èo uột, đưa nó vào khuôn khổ và mang về lợi nhuận. Với tư cách là Tổng giám đốc, Wilson bắt đầu rót hàng tỷ đồng vào nhiệm vụ to lớn là hồi sinh các nhà máy đã già nua của Reynolds.

Wilson đã sớm làm mếch lòng Sticht trưởng giả theo cách sai lầm. Ông là một chiến thuật gia và kỹ thuật viên lạnh lùng, có tính tình ngay thẳng

của một quản trị viên, là người biết cân nhắc giữa khả năng và mục tiêu hiện tại. Khi còn trẻ, ông từng là trợ giảng trong quân đội, và ông đã mang phong cách thẳng thắn đó của người Phổ đến ban điều hành. Wilson không biết cười khi chẳng có gì đáng cười và không giỏi nói những lời cay nghiệt. Ông thường bắt đầu nói: "Tôi cho là…"

Rõ ràng, việc kế nhiệm Sticht sẽ là một cuộc đua gay cấn. Nhân vật thứ hai tham gia là Edward A. Horrigan, Jr., Tổng Giám đốc mảng kinh doanh thuốc lá chính của Reynolds. Ed Horrigan, người sẽ để lại vết nhơ không thể xóa nhòa ở Reynolds, là một kẻ hiếu chiến không biết kiềm chế. Ông ta thường khoe khoang mình là người bẩm sinh có lập trường vững vàng. Ông ta điều hành một công ty sản xuất thuốc lá mà chưa bao giờ hút thuốc. Ông từng làm công việc tiếp thị rượu, gia nhập Reynolds vào những năm 1970, và không giống như nhiều người trong Đội cận vệ mới, ông hòa nhập rất tốt ở Winston-Salem.

Horrigan sinh ra ở Brooklyn, là con trai của một kế toán viên. Horrigan đã trải qua tuổi thơ trong thời kỳ khủng hoảng và bố ông phải chịu rất nhiều áp lực tìm việc làm. Ông vào Đại học Connecticut bằng học bổng bóng đá; dù chỉ cao 1m65, ông thừa nhận mình "thích đánh người". Horrigan làm công việc xây dựng trong kỳ nghỉ hè để có tiền trả học phí đại học, sau đó ông gia nhập quân đội. Ở Triều Tiên, ông chỉ huy một trung đội 200 lính trong trận Old Baldy. Người Bắc Triều Tiên đào công sự trên một ngọn đồi, đẩy lùi quân Mỹ khi họ cố gắng đánh chiếm. Nhưng viên trung úy trẻ vẫn tiếp tục tập hợp tàn quân, và cuối cùng lãnh đạo đơn vị đã hy sinh phân nửa tiến hành cuộc tấn công có tính quyết định. Horrigan tự mình tiêu diệt một ổ súng máy, và trung đội của ông chiếm được ngọn đồi.

Ông được tặng huân chương bạc cho tinh thần chiến đấu dũng cảm, nhưng bị thương nên không thể tham gia hết cuộc chiến.

Quay về Mỹ, Horrigan trải qua nhiều công việc liên quan đến marketing, cho đến khi Tylee Wilson thiết tha mời ông đến Reynolds, do thành tích đứng đầu công ty rượu Buckingham của tập đoàn công nghiệp Northwest Chicago. Ở Reynolds, hai người lính già trở thành đồng minh rất tự nhiên, ít nhất là thời gian đầu. Họ cùng cảm thấy xót xa vì đồ uống mang thương hiệu Reynolds đang quá trì trệ. Horrigan phát cáu với kiểu cách lịch lãm, đạo đức làm việc của người miền Nam ở Reynolds. Ông nói với bộ sậu của mình: "Chúng ta cần có một cảm giác mạnh hơn về tính cấp bách ở đây." Horrigan vẫn quen kiểu nói ngắn gọn như ra lệnh với cấp dưới mà ông thường sử dụng trong quân đội: Họ sẽ đánh bại Philip Morris trên bãi biển, trên không, trên các giá hàng của cửa hàng tiện lợi, khắp mọi nơi. Khi công việc của họ bắt đầu có tiến triển, Horrigan cũng có được sự tín nhiệm nhất định. Khi cấp dưới muốn hỏi ông điều gì nghĩa là họ đã mạo hiểm sẽ bị mắng. Sau lưng, họ gọi ông là Caesar thứ hai. Đây không phải là phẩm chất quý ông mà Sticht thích. Tuy nhiên, Horrigan vẫn là một ứng cử viên.

Ứng cử viên thứ ba cho vương miện do Sticht đang nắm giữ là Joe Abely, một giám đốc tài chính có tài ăn nói đến từ General Foods. Abely trông rất có dáng một tổng giám đốc điều hành với mái tóc bạc đạo mạo. Ông cũng là người có thân thế tốt nhất trong ba ứng viên với tấm bằng luật và kinh doanh Harvard. Ông cũng có chân trong Hội đồng Quan hệ Đối ngoại, hợp với phe chính khách của Sticht. Nhưng Abely có một phẩm chất dường như sẽ khiến Wilson mếch lòng. Dù không qua được bài kiểm tra về mức độ quý ông, nhưng Abely đã hợp tác chặt chẽ với Sticht trong

việc mua lại và cho thấy hiệu quả công việc khi đưa hệ thống tài chính ra khỏi thời kỳ đen tối. (Họ đã phát hiện ra hệ thống kế toán Sea-Land có đầy những hóa đơn chưa thanh toán.)

Sau một thế kỷ với tinh thần "một vì tất cả" thì nay, một cuộc tranh giành vị trí kế nhiệm Sticht đã chia rẽ Reynolds thành nhiều phe tranh đấu. Không còn cái thời mọi người cùng nhau hợp lực vì công ty. Bây giờ, họ chỉ quan tâm đến lợi ích từ chiếc ghế tổng giám đốc điều hành mà vận động cho ngôi sao của họ: Wilson, Horrigan hoặc Abely. Khi chuẩn bị cho một cuộc họp của các nhà phân tích tài chính, Wilson và Abely đã cãi nhau ầm ĩ về việc ai sẽ phát biểu trước đến mức Sticht phải can thiệp. Trong một buổi tập dượt trước cho cuộc họp toàn công ty, Abely đã sử dụng quá thời gian được phân bổ trong khi Horrigan hầm hầm đi vào trong phòng. "Tên nịnh hót đó đang làm cái quái gì vậy," ông ta cố tình làm to chuyện, "đến lượt tôi rồi". Abely yêu cầu có nghiên cứu khả thi về việc chia tách Sea-Land. Wilson, người nhận báo cáo từ Sea-Land, biết được điều đó nên đã đến hỏi John Dowdle, thủ quỹ được giao thực hiện nghiên cứu đó. Dowdle nói: "Xin lỗi, tôi không thể nói cho ngài biết. Abley sẽ sa thải tôi nếu tôi nói." Horrigan thuê một công ty quan hệ công chúng để giúp ông ta được đề cử các loại giải thưởng về kinh doanh và giải thưởng vì con người để làm đẹp lý lịch. Horrigan thắng lớn, đoạt giải Horatio Alger.

Sự lộn xộn tiếp sau đó sẽ có ảnh hưởng lâu dài đến công việc kinh doanh, khơi mào cho âm mưu xảo quyệt tích trữ hàng. Tích trữ hàng không phải là vấn đề của riêng Reynolds; mọi công ty thuốc lá đều làm điều đó ở một mức độ nhất định. Trước các đợt tăng giá thường xuyên nửa năm một lần, Reynolds thường cung cấp một lượng thuốc lá khổng lồ cho khách hàng, các nhà bán buôn và chuỗi siêu thị với giá cũ. Khách hàng thích điều

này, vì họ có thể mua vào với giá rẻ, rồi bán ra với giá mới cao hơn. Reynolds cũng thích điều đó vì họ sẽ giải phóng được lượng lớn hàng tồn kho không mong muốn, giữ cho các nhà máy liên tục hoạt động, và quan trọng nhất là tạo ra khoản lợi nhuận lớn giả tạo vào cuối quý.

Tất nhiên, điều này cũng làm nảy sinh vấn đề tích trữ hàng cũng gây nghiện như nicotine. Để đạt được lợi nhuận cao nhất nhờ tích trữ, công ty cũng phải tích trữ thêm nhiều hơn nữa… và thế là *tích trữ không giới hạn*. Điều này tạo ra lượng hàng tồn kho lớn ở các nhà bán buôn và bán lẻ. Khi số hàng tồn kho đó không thể bán hết, một trong hai trường hợp sẽ xảy ra, và cả hai đều không tốt. Thuốc lá có thể được chuyển trở lại Reynolds để giảm nợ và công ty phải chịu chi phí chế biến lại thuốc lá cũ thành thuốc lá mới đồng thời rất có thể lại tiếp tục tích trữ. Hoặc họ có thể để thuốc lá trả về vài tháng ở trong kho, khiến chúng mốc meo. Reynolds càng nghiện tích trữ, càng có nhiều người phải hút thuốc lá Winston mốc. Nhiều người có thể chuyển sang hút thuốc Marlboro.

Thấy Reynolds bị hút vào cuộc xung đột chính trị đầy cay đắng, Sticht chật vật tìm một người kế vị xứng đáng để ông có thể giới thiệu cho hội đồng quản trị. Một giám đốc tên là Ronald Grierson đã hiến kế cho ông. Grierson là một nhân vật nổi tiếng người Anh, Phó Chủ tịch của British General Electric. Grierson nói với Sticht ở châu Âu, các công ty thường tìm đến các chuyên gia về chữ viết tay khi phải đối mặt với những quyết định khó khăn như thế này. Đã có người xin ý kiến của một nhà tiên tri ở Thụy Sĩ về những vấn đề như vậy. Bà ta nhìn vào mẫu viết tay của các ứng cử viên kế nhiệm và lắc đầu một cách thất vọng về từng người: không đủ năng lực, không đáng tin, và cứ tiếp tục như vậy.

Sticht vẫn trì hoãn. Một số người tin rằng ông không muốn đưa ra quyết định. Ông đã ở tuổi 60, nhưng người ta có cảm giác như ông mới bắt đầu sự nghiệp thăng hoa muộn màng. Trong khi một số người trong công ty nín thở chờ đợi quyết định cuối cùng của ông, Sticht đưa ra một thông báo thậm chí còn gây sốc hơn: Ông đã đồng ý mua một công ty có tên Heublein với giá 1,2 tỷ đô-la. Những gì ông nhận được là một công ty rượu tốt (Smirnov, Inglenook Wine), một công ty thức ăn nhanh hạng trung (Kentucky Fried Chicken — KFC), và Giám đốc Điều hành của Heublein, Hicks Waldron, ứng cử viên kế nhiệm thứ tư. Waldron đã dành phần lớn sự nghiệp của mình ở General Electric, cái nôi của các nhà quản lý hiện đại. Ông sở hữu nên tảng sáng láng mà Sticht không thấy ở những ứng viên khác. Waldron cũng không hẳn thờ ơ với cuộc chiến kế nhiệm ở Reynolds. Theo Waldron, có một vài điều khoản quan trọng liên quan đến việc bán Heublein: mức giá 63 đô-la/cổ phiếu và lời hứa rằng Tylee Wilson sẽ không trở thành tổng giám đốc điều hành.

Bây giờ, vấn đề người kế nhiệm ngày càng phức tạp hơn. Tháng Mười năm 1982, Sticht bước sang tuổi 65. Ông nói với hội đồng quản trị rằng ông vẫn chưa thể đề xuất một ứng viên nào thay thế. Thay vào đó, ông yêu cầu được tại vị thêm một năm và được chấp thuận. Đã có chút nghi ngờ rằng yêu cầu của ông sẽ không được chấp thuận, vì ở tuổi 65, Sticht khó giành được sự ủng hộ của hội đồng quản trị.

Trong thời đại mà nhiều công ty Mỹ ưa thích những hội đồng quản trị nhu nhược, ra quyết định như cái máy thì ban giám đốc của Reynolds lại mạnh mẽ một cách bất thường. Một trong những thành viên thẳng thắn nhất là John Macomber, Tổng Giám đốc Điều hành của công ty hóa chất Celan. Macomber cũng là Chủ tịch ủy ban lương thưởng của hội đồng

quản trị, phụ trách vấn đề tìm ra người kế nhiệm. Ông thuộc tầng lớp có ảnh hưởng ở miền Đông — chưa tốt nghiệp Đại học Yale, tốt nghiệp trường Kinh doanh Harvard, là thành viên trong hội đồng quản trị Trung tâm Lincoln, thành viên Phòng thương mại quốc tế và thân thiết với Sticht. Sticht là thành viên hội đồng quản trị ở Celan và có chân trong ủy ban tìm kiếm người kế vị, nên ông đã mời Macomber đến làm việc.

Từ khi xuất hiện vấn đề về người kế thừa ở Reynolds, Macomber thể hiện ra mặt rằng ai cũng được miễn là không phải Wilson. Celan có quan hệ làm ăn trị giá 25 triệu đô-la/năm với Reynolds. Họ bán nguyên liệu sản xuất thuốc lá, nhưng Reynolds cũng mua nguyên liệu của Eastman Kodak với trị giá gấp đôi. Và khi Macomber vận động để Wilson tăng doanh số thu mua, thì Wilson, vì không phải là người có tài ăn nói trong công ty, đã nói thẳng: "Các anh là nhà cung cấp lớn thứ hai vì hai lý do: chất lượng và dịch vụ." Macomber tức giận tuyên bố: "Tôi sẽ không tham gia hội đồng quản trị của công ty do Tylee Wilson điều hành."

Vernon Jordan, cựu Tổng Giám đốc của Urban League, một giám đốc nữa có liên hệ ngành dọc với Macomber-Sticht. Ông cũng là thành viên hội đồng quản trị Celan. Là đối tác trong công ty luật Washington của Akin, Gump, Strauss, Hauer và Feld, Jordan sẵn sàng ủng hộ bất kỳ chủ tịch nào đưa ông vào hội đồng quản trị. Sticht thường mời Jordan đến Bohemian Grove, khu nhà nghỉ của công ty dành riêng cho ông ở Bắc California, một nơi tuyệt vời để vị luật sư tiếp các khách hàng đặc biệt.

Juanita Kreps cũng mang ơn Sticht. Là một giáo sư kiêm hành chính lâu năm ở Đại học Duke, Kreps là người phụ nữ không có thực quyền trong hội đồng quản trị của Reynolds dù trước kia bà cũng có danh tiếng khiêm tốn: thư ký thương mại của Jimmy Carter. Sticht đưa bà vào hội đồng quản

trị của Chrysler khi ông là giám đốc của công ty. Sticht thông qua Reynolds đóng góp hậu hĩnh cho Đại học Duke, nơi Kreps là ủy viên quản trị. Nhờ đó, uy tín của Kreps ở Duke được nâng cao. Tên của Sticht gắn liền với sự hào phóng. Ở Đại học Duke có Chủ tịch J. Paul Sticht chuyên tài trợ cho các nghiên cứu quốc tế và học bổng J. Paul Sticht dành cho nghiên cứu sau đại học ở trường kinh doanh, dành tặng một nam sinh xứng đáng ở trường nơi ông từng theo học, Đại học Grove City College.

Một người nữa ủng hộ Sticht là Grierson, người cũng được Sticht dẫn dắt vào hội đồng quản trị Chrysler. Sticht cũng có thể đặt niềm tin vào Albert Butler, người Winston-Salem, đứng đầu một công ty dệt gia đình và phụ trách quỹ từ thiện Moravia trong nhiều năm. Butler là một thành viên của giới quyền lực địa phương. Ông nghỉ hè ở Roared Gap, chơi golf ở Old Town, có chân trong hội đồng quản trị của ngân hàng Wachovia và Đại học Wake Forest. Butler rất hài lòng khi được mời vào hội đồng quản trị của Reynolds, và là một nhân vật hoàn toàn bị động trong đó.

Bill Anderson, Chủ tịch tập đoàn NCR, là kiểu doanh nhân quốc tế mà Sticht chỉ có thể giả bộ giống ông. Anderson lớn lên ở Thượng Hải và nói một số phương ngữ Trung Quốc. Ông phải làm tù binh chiến tranh ở Nhật Bản trong bốn năm thời Thế chiến II, sau đó là nhân chứng quan trọng trong một phiên tòa xét xử tội ác chiến tranh. Vụ án kết thúc với bản án cho 30 người Nhật từng giam giữ ông. Anderson từng chứng kiến những hoàn cảnh hoang tàn hơn nhiều so với thứ lộn xộn của việc tìm người kế nhiệm, nên với việc này, ông cũng chỉ tỏ vẻ hơi ngạc nhiên.

Đó là thái độ của những người có thế lực trong hội đồng quản trị chắc chắn sẽ ủng hộ Sticht. Nhưng nếu các vị giám đốc đó bợ đỡ Sticht, họ sẽ cảm thấy không có nghĩa vụ phải đối xử tương tự với cấp dưới của ông

hay người sẽ kế nhiệm ông. Những giám đốc điều hành của Reynolds rất giận dữ về cách họ bị các thành viên hội đồng quản trị cho vào loại thứ yếu. Nhiều năm sau, Ed Horrigan nhớ lại: “Paul có một bầy giám đốc tay chân, họ biết tất cả mọi thứ và ban giám đốc thì chẳng biết gì cả.” Ông và đám tay chân ấy sử dụng công ty như một phương tiện tự đề cao bản thân. Thái độ chống đối của Horrigan - một số thành viên hội đồng quản trị gọi ông là tay bán rượu whisky hung hăng — rõ ràng sẽ ảnh hưởng lớn đến cơ hội ông vươn lên dẫn đầu. “Hãy luôn nhớ rằng họ tham gia hội đồng quản trị chỉ vì lợi ích của riêng mình,” Trưởng phòng nhân sự Rodney Austin nói với các đồng nghiệp, “đa số bọn họ là gái điếm, ma cô và những kẻ bỉ ổi”.

Cuộc tranh giành vị trí kế nhiệm kéo dài suốt hai năm cho đến một buổi sáng thứ Bảy đầu năm 1983. Từ sáng sớm, Austin đã đánh thức Horrigan bằng một cú điện thoại, truyền đạt trò chơi khăm của một người trong ban giám đốc. Người đó là Stuart Watson, cựu chủ tịch của Heublein và hiện là một giám đốc ở Reynolds. Ông này ra trước Ủy ban về người kế nhiệm và để cử người của mình, Hicks Waldron, ủy ban đã chấp nhận, Austin nói; có vẻ như Waldron, con ngựa ô đó, đã được chọn.

Horrigan thực sự nổi giận trước diễn biến này, Austin cho rằng vẫn chưa quá muộn để giành giật. “Nhưng hy vọng duy nhất của ông là ngay lập tức kết hợp với Ty và Jerry Long (nhân vật số hai ở mảng thuốc lá) để ngăn điều đó xảy ra.

Cuối tuần đó, Horrigan, Long và Wilson họp với nhau và nhất trí phải chặn Waldron lại. Họ lý luận rằng cách tốt nhất để làm điều đó là sử dụng bản thân để gây ảnh hưởng. Nếu có thể kết hợp với nhau và tạo thành mặt trận đoàn kết đứng sau Wilson hoặc Horrigan, họ có thể hất cẳng Waldron.

Vào thứ Hai, Wilson gặp Sticht và gửi cho ông ta một lá thư viết tay. Wilson thay mặt cho ba người viết: "Chúng tôi không thể chấp nhận Hicks Waldron làm chủ tịch hay tổng giám đốc điều hành. Chúng tôi tin việc lựa chọn Waldron làm người kế vị của ông là sự phản bội không cần thiết. Chúng tôi cho rằng ủy ban tin việc có được các giám đốc điều hành chủ chốt với thành công đã được chứng minh rất quan trọng đối với tương lai của công ty. Tuy nhiên, nếu Waldron được chọn, cả ba chúng tôi sẽ rời công ty". Lá thư viết tiếp: "Ông ta không xứng đáng. Ông ta không hề có chút kinh nghiệm gì về thuốc lá. Ông ta không thể đảm nhận vị trí này." Wilson viết: "Đặc biệt là khi ứng cử viên tốt nhất đang ở ngay trước mắt các vị. Chúng tôi trân trọng kết luận rằng tôi là ứng cử viên sáng giá nhất để kế nhiệm ông."

Cho dù Sticht ghét cay ghét đắng yêu cầu của họ, nhưng bộ ba đó đã dồn ông vào thế khó. Ông không thể mất ba giám đốc điều hành thuốc lá hàng đầu của mình, nhất là khi Philip Morris luôn sẵn sàng vượt qua Reynolds để trở thành công ty thuốc lá hàng đầu đất nước. Sticht gửi bản sao bức thư đó cho các nhân vật trong ủy ban người kế nhiệm. Một số ít người biết về nó đã gọi đó là "bức thư lúc nửa đêm". Các giám đốc cũng rất tức giận, và họ cũng bị dồn vào thế khó.

Trong khi ba ứng viên đứng ngồi không yên chờ đợi câu trả lời, Macomber thậm chí còn xung phong trở thành một ứng cử viên thỏa hiệp tiềm năng, đó không phải là lần cuối cùng ông làm như vậy. Tranh cãi diễn ra trong nhiều tuần. Trong suốt quá trình đàm phán kéo dài sau cuộc họp thường niên tháng Tư năm đó, Waldron vẫn dành được sự ủng hộ mạnh mẽ. Cuối cùng vào tháng Năm, trong một cuộc họp diễn ra vào thứ Bảy của ủy ban người kế nhiệm ở Winston-Salem, Sticht đã tiến cử người kế nhiệm

ông. Hội đồng quản trị miễn cưỡng đồng ý. Sticht bay đến đến trụ sở Heublein ở Hartford, Connecticut để báo tin cho Waldron. “Hicks, chúng tôi đã quyết định điều mà tôi e là không phù hợp với lợi ích cao nhất của các cổ đông, nhưng tôi đã phải làm điều đó.” Sticht nói: “Tôi đã đề cử Ty làm tổng giám đốc điều hành.”

-

Năm 1983, Tylee Wilson được thăng chức làm Tổng Giám đốc Điều hành, và ông đã bắt tay ngay vào công việc tái định hình Reynolds. Giống như nhiều người trong Đội cận vệ mới, xuất phát của Wilson là từ các sản phẩm tiêu dùng, và ông tin rằng các sản phẩm này cũng nằm trong tương lai hoạt động của công ty. Năm 1984, ông tách Sea-Land cho các cổ đông quản lý và cử Joe Abely ra biển, thoát khỏi một kẻ đối đầu tiềm năng. Cùng năm đó, Wilson bán Aminoil với giá 1,7 tỷ đô-la ngay trước khi giá dầu rơi tự do. Các nhà phân tích Phố Wall ca ngợi những thay đổi này và đưa ra các khuyến nghị mua cổ phiếu Reynolds. Tờ *Business Week* cũng hùa vào tán dương bằng một câu chuyện trang bìa tuyên bố: “Người tiêu dùng một lần nữa lại chèo lái R.J. Reynolds.”

Họ đã có những bước đi thông minh. Sau các rắc rối kéo dài trong suốt những năm 1970, Thuốc lá Reynolds bắt đầu thời kỳ suy giảm kéo dài. Năm 1983, doanh số bán thuốc lá đạt đỉnh và sau đó giảm đều 2% mỗi năm trong những năm tiếp theo. Sự trỗi dậy của phong trào hạn chế hút thuốc lá cũng đóng góp nhiều vào sự suy giảm này. Những người ủng hộ Reynolds gọi họ là “Những kẻ chống đối”. Đến đầu những năm 1980, chưa đến 1/3 người Mỹ hút thuốc. Thuế tiêu thụ đặc biệt của liên bang đánh vào thuốc lá

tăng gấp đôi vào năm 1983 lên 16 xu/gói. Thuốc lá vẫn là ngành kinh doanh mang lại lợi nhuận khổng lồ — giá thuốc lá vẫn tăng đều đặn hai lần một năm — nhưng ngay cả những người ủng hộ thuốc lá đến cùng cũng đã nhìn thấy sự thoái trào. Bằng cách đa dạng hóa sản phẩm, Wilson chỉ đơn giản là đang chuẩn bị sẵn sàng để Reynolds đón nhận điều không thể tránh khỏi.

Horrigan được bổ nhiệm là Tổng Giám đốc của Wilson kiêm Giám đốc điều hành. Liên minh giữa họ thật lỏng lẻo, nhưng Wilson nợ Horrigan vì vai trò của ông ta trong việc soạn thảo "bức thư lúc nửa đêm". Giờ Wilson khó chịu với Sticht thế nào, thì Horrigan ghét Wilson như thế. Khi có vấn đề về mảng kinh doanh thuốc lá, Wilson không thèm hỏi Horrigan mà đến gặp tay chân của mình là Jerry Long. Ông này thay Horrigan làm Tổng Giám đốc mảng thuốc lá trong nước. Là một người khắt khe đến từng chi tiết, Wilson chỉ trích Horrigan về những chuyến đi cuối tuần của ông ta đến Palm Springs, Horrigan có một ngôi nhà ở đó. Mặc dù Horrigan thường mang theo các giám đốc điều hành khác, Wilson vẫn cho rằng các chuyến đi này mang tính cá nhân hơn là vì công việc. Ông ta chính thức phản đối việc Horrigan sử dụng máy bay phản lực của công ty cho những chuyến đi như vậy.

"Ed, anh đang lạm dụng quá mức đấy," Wilson nói.

Horrigan nhảy dựng lên. "Ông đang nghi ngờ sự trung thực của tôi à." Sau đó, khi các kiểm toán viên nội bộ yêu cầu Horrigan phải bồi hoàn cho Reynolds toàn bộ chi phí của một số chuyến đi — với giá vé gấp đôi giá vé máy bay hạng nhất — Tiểu Caesar đã rất tức giận.

Phố Wall có thể thích những ý tưởng của Wilson trong việc định hình lại Reynolds, nhưng Paul Sticht chào đón chúng theo cách ít nhiệt tình hơn:

Rốt cuộc, Wilson đã hủy hoại một thập kỷ làm việc của ông ta. Khi nghỉ hưu, Sticht vẫn là thành viên có thể lực của hội đồng quản trị — có lẽ là bởi người có thế lực nhất và luôn theo sát các công việc nội bộ của Reynolds. Wilson đã làm mọi thứ có thể để loại trừ Sticht. Cuộc sống của Sticht xoay quanh những chiếc máy bay phản lực của công ty, nhưng khi Wilson cảm thấy những chuyến đi của ông ta là vì công việc cá nhân, ông kiên quyết đòi Sticht phải trả phí cho chúng. Khi một chủ tịch nghỉ hưu, ông ta sẽ được hưởng một văn phòng làm việc và một thư ký riêng. Sticht có văn phòng, nhưng nó lại ở trụ sở cũ, trung tâm thành phố, cách xa tòa nhà Glass Menagerie mà ông rất yêu quý. Người ta nghe thấy Wilson nói: "Sticht sẽ trở thành cố vấn tình dục cho tôi. Khi nào cần lời khuyên về vấn đề chết tiệt đó, tôi sẽ hỏi ông ta."

Nhưng Sticht đơn giản là không buông tay. Ông gọi các trưởng phòng tới để hỏi han hoặc thăm dò. Hicks Waldron gọi điện cho ông, nói lại những lời phàn nàn của đồng nghiệp cũ ở Heublein. Một trong những người bất mãn nhất là Sammy Gordon, người đứng đầu bộ phận trái cây tươi của Del Monte. Ông là người được Sticht ủng hộ. Sticht thích ngành kinh doanh này và con trai ông làm việc cho Gordon. Sticht sử dụng kẻ lắm lời Gordon để moi những tin đồn từ những người chống đối Wilson, Wilson nghĩ vậy. Sticht bảo vệ Gordon vì ông ta điều hành công việc kinh doanh này, giống như mấy người bán chuối tự do trên xe đẩy, như ông từng làm.

Phong cách làm việc của Gordon đi ngược lại với niềm tin vững chắc của Wilson vào thứ mà ông ta gọi là "quy trình và thủ tục". Wilson có lý do chính đáng để tin vào các quy trình quan liêu. Khi công ty ra quyết định về một vấn đề đó, ông tin rằng nếu ai đó tuân thủ đúng các bước công việc và được phê duyệt, họ sẽ đưa ra các kết luận đúng đắn. Wilson nói với các

giám đốc điều hành tề tựu quanh ông ngay sau khi nhậm chức: "Quy trình có thể đẩy nhanh tốc độ một cách có trật tự và êm đềm cho các công việc thường ngày, cho phép chúng ta dành thời gian quý báu của ban giám đốc cho các mối quan tâm khác ngoại lệ và đột xuất." Bài phát biểu đầu tiên đó là một tuyên bố cứng rắn về cung cách làm việc có nguyên tắc. Nhưng nó đã bộc lộ sự cứng nhắc và lạnh lùng, điều này sẽ làm mất đi sự ủng hộ dành cho Wilson khi ông cần nó nhất.

Đôi khi Wilson đi lang thang quanh trụ sở công ty, cố gắng nói đôi câu với các quản lý cấp trung, nhưng vẫn cảm thấy ngại ngùng. Nhưng ông không thể bỏ được bản chất thô lỗ, cục cằn của mình. Khi cho rằng phòng ăn của các giám đốc điều hành quá ồn ào do có quá nhiều quản lý cấp thấp hơn, ông yêu cầu các tiêu chuẩn cao hơn cho những người được vào phòng ăn đó. Ông giải thích một cách sinh động là "R.H.I.P", sau đó dịch thành: "Rank has its privileges" (Thứ hạng nào đặc quyền ấy).

Ngay từ đầu, mối quan hệ của Wilson với hội đồng quản trị của Reynolds đã không mấy gắn kết. Các giám đốc không thể tha thứ cho chiến thuật thô bạo của ông để giành chức Chủ tịch, và họ không đánh giá cao cách ông đối xử với ông bạn Sticht của họ. Wilson đã cố gắng xây dựng các mối quan hệ theo cách của mình. Ông gửi cho các giám đốc giấy tờ ghi sẵn những chỉ thị trong khoảng thời gian giữa các cuộc họp hội đồng quản trị. Ông lên kế hoạch ăn trưa với từng giám đốc một năm một lần. Trong bữa ăn, ông ghi chép rất nhiều điều vị khách đó thổ lộ, bất cứ điều gì có trong đầu ông; Wilson giữ các ghi chú với từng giám đốc trong những cuốn sổ nhỏ.

Nhưng có một vấn đề quan trọng nhất khiến Wilson cảm thấy bất lực, không giải quyết được. John Macomber vẫn khiến ông khó chịu trong công

việc và kiên quyết không hợp tác. Khi Vernon Jordan cố gắng làm các công việc liên quan đến pháp luật, Wilson lạnh lùng đáp trả rằng ông ta không phải là luật sư nên không thể đánh giá liệu mọi việc có phù hợp hay không; ông đề nghị Jordan đến gặp trưởng bộ phận tư pháp của công ty. Trái ngược với các tổng giám đốc điều hành như Paul Sticht và Ross Johnson, những người điều khiển hội đồng quản trị như điều khiển giàn nhạc giao hưởng của riêng họ, Wilson lại không có khả năng cảm thụ âm nhạc.

Ông càng trở nên xa lánh Sticht và hội đồng quản trị khi cắt giảm thể chế mà họ rất yêu quý: hội đồng tư vấn quốc tế. Từ khi thành lập vào những năm 1970, hội đồng này là cái cớ cho các các giám đốc của Reynolds đi chơi đâu đó. Wilson cắt giảm số cuộc họp từ hai xuống một trong một năm, và cách chức chủ tich hội đồng của Sticht, chuyển công việc đó cho nhân viên giúp việc. Wilson biết tất cả những thay đổi này không làm hài lòng Sicht và những người bạn thân thiết của ông trong hội đồng quản trị, nhưng việc cả lợi nhuận và giá cổ phiếu đều tăng khiến ông cho rằng sẽ không có ai phàn nàn về các kết quả ông đạt được.

Sau khi trút bỏ gánh nặng Aminoi Sea-Land, Wilson bắt đầu chuẩn bị cho kế hoạch lớn nhất, một vụ thu mua để hoàn thiện tầm nhìn vĩ đại của ông: nhào nặn Reynolds thành công ty siêu cường trong lĩnh vực hàng hóa tiêu dùng để cạnh tranh với P&G. Ông thành lập lực lượng tác nghiệp gồm các đại diện của Reynolds và ngân hàng đầu tư Phố Wall của công ty, Dillon Read & Co, để nghiên cứu kỹ và xếp hạng các ứng cử viên. Sau nhiều tháng làm việc với vô số các nghiên cứu trên máy tính, họ đề xuất ba ứng cử viên.

Ứng viên về ba là Pepsi Co, đạt 75 điểm trong bảng xếp hạng thu mua của Wilson. Wilson tiếp cận với công ty này trước một phần vì ông quen

Tổng Giám đốc Điều hành Wayne Calloway. Nhưng Wilson thấy Wayne Calloway cũng lạnh như đá, giống một lon Pepsi. Ông ta nói: "Tôi không có cách nào để thảo luận vấn đề này với anh. Nếu anh là kẻ thù của tôi, tôi sẽ đánh bại anh bằng mọi giá." Wilson từ bỏ ý định với Pepsi.

Ứng cử viên về nhì, với điểm số 76, là Kellogg, người khổng lồ trong ngành thức ăn ngũ cốc. Tuy nhiên, một nửa số cổ phiếu của họ được kiểm soát bởi một công ty ủy thác, và ông nghi ngờ việc có thể bán các cổ phiếu này. Công ty còn lại với 81 điểm đã bị Wilson từ chối với chỉ vài từ ngắn ngủi, vì ông không quen tổng giám đốc điều hành bên đó. Theo như nhóm tác nghiệp, cuộc hôn nhân phù hợp nhất với Reynolds là Nabisco Brands được dẫn dắt bởi một người Canada có tính tình vui vẻ dễ gần tên là Ross Johnson.

-

"Ồ, tôi có biết ông," Johnson nói, ông đã tình cờ gặp Wilson vài lần trong những năm qua.

Hai giám đốc điều hành gặp nhau vào tuần sau đó để bàn về kế hoạch sáp nhập tại văn phòng của Johnson ở trung tâm thành phố Manhattan, và Wilson trình bày kế hoạch của mình. Ông giải thích Reynolds cần một vụ thu mua lớn để giảm bớt sự phụ thuộc vào thuốc lá và nghĩ rằng Nabisco là lựa chọn hoàn hảo. Trong khi nói chuyện, hai người đọc qua các báo cáo hằng năm của nhau.

Họ thư thả tán gẫu, Johnson tỏ thái độ rụt rè, không trả lời ngay. Wilson nghi ngờ khả năng Johnson sẽ chấp nhận. Ông đã nghe được các tin đồn về việc Nabisco và Philip Morris đang thăm dò nhau và nghĩ Johnson sẽ

cần có động lực để bán. Để chắc chắn, Wilson cố gắng thuyết phục bằng một đề nghị. Hai người họ bằng tuổi nhau và Wilson không có ý định giữ chức vụ tổng giám đốc điều hành đến 65 tuổi. Ông nói với Johnson ý định sẽ nghỉ hưu sau hai hoặc ba năm, và gợi ý chắc chắn Johnson sẽ là lựa chọn đầu tiên thay thế ông làm người đứng đầu công ty sau sáp nhập. Hai người thảo luận về các điều khoản và đồng ý rằng nếu chọn theo đuổi vụ sáp nhập này, họ sẽ thực hiện hoán đổi cổ phiếu không tính thuế. Họ chia tay và hẹn gặp lại sau vài tuần nữa. Trong thời gian đó, cả hai sẽ có các cuộc họp với hội đồng quản trị của mỗi bên để quyết định xem thương vụ này có thể tiến hành hay không.

Wilson rời văn phòng ở tòa nhà chọc trời của Johnson, tầm nhìn vĩ đại của ông gần như đã đạt được, nhưng khi họp với các giám đốc vào cuối tháng Tư năm 1985, ông thấy họ rất lạnh nhạt với ý tưởng sáp nhập với Nabisco. Một số người vô cùng tức giận. Đây sẽ là thỏa thuận lớn nhất trong lịch sử của Reynolds: Tại sao trước đó hội đồng quản trị không được thông báo về điều này? Wilson gắt gỏng nêu lý do ông và Johnson mới chỉ có cuộc trò chuyện sơ bộ nhất: không bàn đến chuyện tiền nong, chưa bàn đến nghĩa vụ của các bên. Thế còn việc ông hứa hẹn với Johnson về chức chủ tịch thì sao? Các thành viên trong hội đồng phản đối. Kế nhiệm là đặc quyền của họ. Các giám đốc cũng không thích ý tưởng sáp nhập miễn thuế; nếu có bất kỳ thỏa thuận nào được thực hiện, Reynolds phải là bên mua. Họ quở trách nghiêm khắc, yêu cầu Wilson từ bỏ ý định.

Wilson vẫn kiên định: "Thương vụ này vẫn sẽ được thực thiện. Chắc chắn như vậy." Ông bảo đảm với Horrigan trong lúc hai người ăn trưa. "Nhưng trong lần gặp tới, Ross Johnson sẽ không có nhiều quyền lực như

vậy. Chúng ta sẽ là người thâu tóm. Ông ấy sẽ chỉ được giao chức phó chủ tịch.”

Trên thực tế, các cuộc đàm phán đã nhen nhóm vài tuần sau đó. Một đội quân nhỏ gồm các luật sư và nhân viên ngân hàng đầu tư ở Phố Wall đã tham gia đàm phán. Các giám đốc đã bị thuyết phục, Reynolds đồng ý với nguyên tắc mua Nabisco bằng tiền mặt. Điểm duy nhất bế tắc là giá cả. Sau đó, trong khi họ tiến hành các cuộc đàm phán, cổ phiếu của Nabisco bắt đầu tăng giá, một dấu hiệu chắc chắn cho thấy nội dung đàm phán đã bị rò rỉ*. Johnson coi đó là cơ hội để moi thêm tiền từ Wilson. Khi giá cổ phiếu tăng lên 80 đô-la, Wilson cho biết ông không thể trả hơn nữa. “Được thôi,” Johnson nói, “ông sẽ không có thỏa thuận nào ở mức 80 đô-la.” Bế tắc được khơi thông khi Wilson đồng ý trả thêm cho họ cổ phiếu ưu đãi, đưa giá lên 85 đô-la/ cổ phiếu, tức là thương vụ này có trị giá 4,9 tỷ đô-la. Vào thời điểm đó, đây là vụ sáp nhập lớn nhất, ngoại trừ các vụ sáp nhập trong ngành dầu khí.

Cảm thấy Wilson rất muốn thực hiện vụ sáp nhập này, Johnson đã khéo léo mặc cả để có được điều khoản phụ. Bất chấp tình yêu của Sticht với các máy bay phản lực, những đặc quyền của Reynolds vẫn kém hơn hẳn của Nabisco. Hầu hết mọi thứ đều có thể thương lượng, Johnson nói, nhưng các đặc quyền thì không thể. Wilson cho rằng việc tất cả nhân vật hàng đầu của một công ty bánh quy đều có căn hộ của công ty là vô lý, nhưng ông lại không thể từ bỏ giấc mơ vì những mối quan tâm nhỏ nhặt của Johnson nên cuối cùng, Wilson đã nhượng bộ. Johnson khăng khăng đòi được bổ nhiệm làm Tổng giám đốc kiêm giám đốc điều hành, nhân vật số hai sau Wilson. Ông mô tả nó như một tín hiệu cho người của Nabisco

thấy họ sẽ không bị lãng quên; Wilson cũng nhượng bộ với yêu cầu đó luôn.

Tất nhiên, vấn đề là khi nâng Johnson lên, Wilson sẽ buộc phải hạ bệ Horrigan kiêu hãnh, nóng nảy. Ông nhẹ nhàng thông báo tin tức này với Horrigan, hứa sẽ trao cho ông ta một thỏa thuận hấp dẫn, chức phó chủ tịch và một văn phòng làm việc mới trong văn phòng dành cho ba vị chủ tịch. Horrigan không có sự lựa chọn nào khác nên đã mủi lòng, tự an ủi với thực tế rằng ông ta sẽ trở thành một phần trong bộ ba cai trị đế chế mới khổng lồ.

Vào một ngày cuối tháng Năm năm 1985, hội đồng quản trị của Reynolds họp bàn qua điện thoại để hoàn tất các chi tiết. Horrigan, lúc này đang trên đường tới Australia để kiểm tra tình hình của Reynolds ở đó, đã dừng lại ở Del Monte, San Francisco để tham gia họp. Wilson đang ở New York để đàm phán, đánh dấu vào từng mục của các điều khoản cuối cùng, sau cùng là cơ cấu lại ban giám đốc. “Ross Johnson sẽ trở thành tổng giám đốc kiêm giám đốc điều hành,” Wilson nói, “Ed đã đồng ý chấp nhận vị trí phó chủ tịch.”

“Tôi muốn nghe chính Ed nói điều này,” John Johnley ở Monsanto hỏi. “Ông có chấp nhận điều này không?”

Horrigan đã có một bài phát biểu ngắn với thái độ ôn hòa - một số người nghĩ rằng nó hoàn toàn khác với cá tính của ông - nói rằng ông nên viết bài phát biểu này ra giấy trong một dịp như thế này. Trong vài phút, ông nói một cách tự hào về sự cần thiết phải hy sinh các tham vọng cá nhân cho những điều tốt đẹp hơn. Sau đó, Wilson tiếp lời, tuyên bố sẽ có một “văn phòng chủ tịch”, nơi làm việc của Wilson và Johnson. Ông không hề đả động gì đến Horrigan.

Ở San Francisco, Horrigan chết lặng. Wilson đã đợi cho đến khi ông ta kết thúc bài phát biểu tự kết liễu rồi mới ra đòn. Horrigan cảm thấy mình là vật hy sinh trong toàn bộ thỏa thuận này. Horrigan lắng nghe trong tâm trạng hoang mang, phẫn nộ cho đến khi các giám đốc kết thúc cuộc họp. Ông nói: "Ty, khi cuộc gọi này kết thúc, tôi muốn ông gọi cho tôi."

"Được thôi, Ed," Wilson trả lời cụt ngủn.

Trong một phút, Horrigan ngồi một mình. Ông bắt đầu khóc, cơn giận dữ điên cuồng và nỗi thất vọng làm nước mắt ông trào ra, chảy thành những giọt dài trên má, cuối cùng Wilson cũng gọi lại.

"Tôi không tin vào những gì ông vừa nói trong cuộc gọi chết tiệt đó," Horrigan tấn công luôn. "Chúng ta đã có thỏa thuận rằng tôi sẽ làm việc trong văn phòng đó." Ông nổi giận khi bị ép phải từ chức. Wilson là một kẻ khó ưa, dối trá. Làm sao ông ta có thể chơi xỏ ông như thế ngay trước toàn bộ hội đồng quản trị.

"Nào, bình tĩnh đi, Ed, hãy bình tĩnh."

"Tôi không thể bình tĩnh," Horrigan hét lên. "Trừ khi ông thay đổi và để tôi làm việc trong văn phòng chủ tịch, nếu không tôi sẽ công khai tất cả những gì tôi vừa nói với hội đồng quản trị. Tôi sẽ hủy hoại tất cả. Tôi sẽ không rời khỏi điện thoại cho đến khi ông gọi lại và thực hiện thỏa thuận giữa chúng ta."

Wilson gọi cho Johnson và nói rằng cần phải để Horrigan làm việc trong văn phòng chủ tịch. Johnson hoàn toàn không biết gì về sự lừa dối của Wilson và các vấn đề nội bộ ở Reynolds nói chung nên sẵn sàng đồng ý.

Wilson chuyển lời cho Horrigan, đồng thời ca ngợi sự sẵn sàng thỏa hiệp của Johnson. Nhưng Horrigan cho rằng Johnson cũng là đồng lõa trong vụ dối lừa này; ông biết tất cả những mánh khóe của Johnson để nắm trọn quyền lực ở Standard Brands và Nabisco. Horrigan bảo đảm Johnson đang cố gắng loại bỏ Wilson trước khi việc sáp nhập hoàn tất. "Chúc ông gặp nhiều may mắn," Horrigan nói. "Ross Johnson sẽ chiếm lấy vị trí của ông trong vòng 18 tháng. Hãy nhớ lấy điều đó."

"Ông ấy sẽ làm thế," Wilson đáp trả, "chúng tôi đã có thỏa thuận. Ông ấy sẽ nắm vị trí này khi tôi nghỉ hưu."

"Thỏa thuận chết tiệt," Horrigan cười phá lên.

Khi việc sáp nhập hoàn tất vài ngày sau đó, Wilson hớn hở đến Washington để tham dự buổi dạ tiệc ở nhà hát Ford. Tại đây, ông được gặp người bạn tốt của Johnson, Jim Robinson của American Express. Robinson sinh ra và lớn lên ở Atlanta. Thỉnh thoảng, ông đến nghỉ hè ở nhà mẹ ở Roaring Gap. Ông hiểu rõ cả Nabisco và Reynolds; trên thực tế, Johnson đã hỏi ý kiến của Robinson trong quá trình đàm phán sáp nhập kéo dài. "Ông sẽ thích Rawss," Robinson nói bằng giọng miền Nam nhẹ nhàng. "Ông ấy là người tốt, và tôi nghĩ hai người sẽ hòa hợp với nhau."

Có thể nói mọi việc diễn ra suôn sẻ trong tuần đầu tiên sau khi sáp nhập, dù những khó chịu ngấm ngầm rồi sẽ xuất hiện trở lại. Bởi Reynolds đã mua Nabisco, nên tin tức về vụ sáp nhập được chào đón đầy thiện ý ở Winston-Salem. Mọi người dân địa phương đều tự hào vì họ đã giành được quyền kiểm soát một công ty lớn ở miền Bắc. Bất đồng duy nhất đến từ Horrigan, người luôn kinh sợ những kẻ ngoại đạo. Horrigan liên tục càu nhàu với Wilson về những đặc quyền của các giám đốc điều hành Nabisco, về việc tại sao Laurie Johnson cứ luôn đi cùng Ross, trong khi điều đó lại

bị cấm theo chính sách của Reynolds. “Ross Johnson là một con rắn, một kẻ hạ lưu.” Ông ta tuyên bố với những người chịu nghe ông nói, “sẽ có ngày chúng ta hối tiếc vì đã đâm đầu vào mấy gã này”. Khi Ty và Pat Wilson tổ chức một bữa tiệc trưa chào mừng Johnson đến Winston-Salem, Ed và Betty Horrigan đều vắng mặt.

Johnson cũng sớm tỏ ra không mấy thiện cảm với Horrigan, dù ông không có khả năng ghét ai đó như kiểu của Horrigan. “Tôi không có cách nào yêu cầu Ed Horrigan báo cáo điều gì cho mình,” ông nói với bạn bè. “Tôi không thích và cũng không tin ông ta.” Đôi khi Johnson suy nghĩ xa xôi về việc liệu Horrigan có nhận hối lộ từ những tay phân phối rượu có quan hệ làm ăn với Heublein không, công ty này có phải báo cáo cho Horrigan không. Càng biết nhiều về Horrigan, Johnson càng ít sử dụng ông ta. “Ed đã chết từ khi tôi điều hành công ty này,” Johnson tuyên bố.

Ngoại trừ Horrigan, ban đầu Johnson rất được mọi người chào đón ở Reynolds. Chỉ có một mình Johnson trong số các giám đốc điều hành của Nabisco chuyển đến Winston-Salem. Ông mua một ngôi nhà lớn ngay bên ngoài sân golf của Old Town. Nhiều người nói rằng ông rất quyến rũ, luôn cười tươi, khác hẳn với Wilson, tay người Phổ luôn cau có. “Tôi biết những gì họ nói về ông ta, nhưng tất cả đều không đúng,” Rodney Austin thổ lộ. “Tôi nghĩ ông ấy rất tuyệt.” Trong những tuần đầu tiên ở Winston-Salem, Johnson nỗ lực hết sức để hòa đồng. Ông tự lái một chiếc Jeep Wagoneer đi vòng vòng, mời mọi người ăn tối và tham gia hội đồng quản trị của Hiệp hội Động vật học Bắc Carolina. Hầu hết mọi người ở Winston-Salem đều có ấn tượng tốt với ông, nhưng không phải tất cả. Ginny Dowdle, vợ của John Dowdle, một thủ quỹ ở Reynolds, sau khi quan sát đã nói về Johnson bằng một cụm từ duy nhất: “Gã không đáng tin”.

Bên dưới các nhân vật chóp bu, sự khác biệt giữa hai công ty là quá lớn, chẳng bao lâu sau điều này đã được bộc lộ rõ. Khi Reginald Starr, người đứng đầu bộ phận phục vụ cổ đông của Reynolds, đến New Jersey trong cuộc họp đầu tiên với các đối tác Nabisco, họ đón ông trong nhà chờ máy bay Morristown với hai chiếc limousine màu trắng có kính mờ. "Tôi không biết nữa, với tôi, trông họ như mafia vậy." Starr, một nhân viên kỳ cựu đã làm ở Reynolds 30 năm, nói: "Thật phô trương. Tôi đã rất bối rối khi thấy mình được đón tiếp như vậy."

Cuộc đón tiếp đầu tiên với Wilson ở Nabisco chẳng khá hơn. Khi bước ra khỏi chiếc máy bay phản lực của Reynolds để đi vào nhà ga Morristown, Wilson đã hút thuốc. Giám đốc điều hành hoạt động bay của Nabisco tên là Linda Galvin quát lên: "Này! Không được hút thuốc ở đây." Giật mình, Wilson bỏ điếu thuốc xuống và rụi nó đi. Nếu điều đó vẫn chưa đủ, thì đội Reynolds còn phát hiện ra đám người của Nabisco rất khệnh khạng. Trong chuyến bay trở về, Nancy Holder, người lên kế hoạch cho các cuộc họp của Reynolds, kéo Wilson ra một nơi nói: "Hãy cẩn thận, Ty. Standard Brands đã sáp nhập với Nabisco, và bây giờ chẳng còn ai là người của Nabisco." Paul Bott, một nhà lập kế hoạch hàng đầu, chế giễu: "Đừng lo, Ty thừa thông minh để biết phải làm gì."

Ngay cả các sản phẩm của hai công ty cũng không dễ hòa trộn với nhau, một số người còn nói như vậy thật gượng ép. Ngay từ đầu, Horrigan đã biết một trong những thương hiệu của Nabisco, bơ thực vật Fleischmann, đã phát triển chiến dịch tiếp thị chung với Hiệp hội Tim mạch Mỹ, và một số hoạt động khác nữa, kêu gọi người tiêu dùng không hút thuốc. Horrigan rất bực mình vì điều đó; ngay sau đó, chiến dịch đã bị hủy bỏ. Tất nhiên, Johnson lại tỏ thái độ giễu cợt về sự kết hợp giữa các

sản phẩm bổ dưỡng của Nabisco với "những tay buôn bán thần chết" ở Reynolds. Mẹ và bánh táo kết hợp với hộp sọ và xương chéo," ông cười khúc khích. Nhưng với Đội cận vệ cũ của Nabisco, chuyện này chẳng gây cười chút nào. Nếu các thợ làm bánh lạnh lùng của Nabisco từng chế giễu các nhà quản lý rượu Standard Brands là những "cậu bé say rượu", giờ họ thậm chí còn thấy kinh khủng hơn khi gia nhập một công ty thuốc lá. Ở Washington, RJR Nabisco thành lập hai ủy ban hành động chính trị, một cho Reynolds, một cho Nabisco. Các nhân viên của Nabisco không muốn góp công vận động hành lang cho thuốc lá.

Johnson, người nhìn chung có quan hệ tốt với hội đồng quản trị của Nabisco và Standard Brands, ngay lập tức cảm nhận được sự căng thẳng giữa Wilson và các giám đốc ở Reynolds. Sau cuộc họp đầu tiên của hội đồng quản trị sau sáp nhập, ông đã có ấn tượng rất mạnh về tính bè phái và dễ nổi nóng của mọi người ở đây. Một bên là Sticht, Macomber, Jordan và Kreps túm tụm để thảo luận điều bí mật gì đó. Bên kia cách xa bọn họ, Wilson phàn nàn về các giám đốc, cho rằng họ đang xem thường mình. "Wilson không thích họ và họ cũng chẳng thích ông ta," Johnson nhớ lại. "Rõ ràng là ở đây có rất nhiều mô sẹo."

Năm giám đốc của Nabisco, gồm cả Andy Sage, có tên trong hội đồng quản trị 20 người của RJR Nabisco. Charles Hugel, một tổng giám đốc hòa nhã của Combustion Engineering có trụ sở tại Connecticut, khi đi ăn trưa với Wilson sau khi gia nhập hội đồng quản trị đã sững sờ khi nghe Wilson công khai chỉ trích các giám đốc khác. Wilson chửi bới từng giám đốc trong khi Hugel nhìn ông chằm chằm đầy kinh ngạc. *Tại sao ông ấy lại nói với mình điều này?* Hugel nghĩ. *Làm sao mình có thể tin tưởng ông ta khi*

ông ta cho mình thấy hội đông quản trị chỉ toàn là lũ ngốc? Không hiểu đó có phải là bản năng của ông ta không?

Xét về mặt kinh doanh, lý thuyết đằng sau vụ sáp nhập này là việc kết hợp danh mục khổng lồ các sản phẩm của Reynolds và Nabisco, công ty mới thành lập có thể có số lượng người mua lớn hơn, đáp ứng nhiều nhu cầu hơn, chiếm được những vị trí tốt hơn trong các gian hàng ở siêu thị và chiết khấu tốt hơn cho người bán buôn. Wilson chắc chắn bằng cách tuân theo quy trình và thủ tục mà ông yêu thích, thành công là điều không phải bàn. Ông thành lập các lực lượng chuyên biệt để nghiên cứu những chương trình marketing chung, quản lý chéo và nhiều phương cách khác để khai thác những thứ mà theo ông có tiềm năng to lớn. Nếu khát vọng của Stick là được đi dạo với các vị vua, thì khát vọng của Wilson là trở thành anh hùng, được sinh viên trường Kinh doanh Harvard lấy làm khuôn mẫu nghiên cứu học tập.

Tất nhiên, Hội anh em vui vẻ của Johnson thì cho rằng Wilson là đồ dở hơi. Tất cả bọn họ đồng lòng ở lại Nabisco tại New York khi thấy bản thân bất lực, không địch nổi những ông chủ ở Winston-Salem xa xôi. Dưới sự lãnh đạo của Wilson, bất kỳ động thái chiến lược nào, từ quảng cáo đến thay đổi hộp bánh quy, đều phải trải qua nhiêu lượt phê duyệt và hàng tuần chờ đợi. Người của Nabisco không thể tin cả việc Wilson có rất nhiều nhân viên cũng như sự chậm chạp trong cách thực hiện công việc. Một nhóm đặc nhiệm đã nghiên cứu cách lắp đặt một hệ thống viễn thông và máy tính để gắn kết toàn bộ đế chế này. Đối với Wilson, đó là một phương tiện quy mô lớn để tăng hiệu quả làm việc. Đối với Nabisco, đó là một cơn ác mộng. John Gora, một giám đốc điều hành bộ phận kẹo Nabisco cho biết: “Cứ như thể chính phủ liên bang đã mua chúng tôi vậy.”

Bị tách khỏi Johnson, nhiều trợ thủ lâu năm của ông trở nên bồn chồn, lo lắng. Chỉ sau sáu tháng dưới chế độ Wilson, một số người đã sẵn sàng ra đi. Ed Robinson, Giám đốc Tài chính của Nabisco, đã có cơ hội đảm nhận một chức vụ cấp cao ở A&P, chuỗi cửa hàng bách hóa. Peter Rogers cũng quyết định sẽ từ chức, và Andy Barrett, Giám đốc Nhân sự của Nabisco, đã xúc tiến tìm công việc mới ở nước Anh, quê hương ông. Bob Carbonell thì phàn nàn về cung cách phải giơ tay xin phép khi muốn đi vào nhà vệ sinh. Martin Emmett đã rời đi trước khi sáp nhập dù ông vẫn còn đang trong biên chế với tư cách là chủ tịch của Nabisco Canada.

Johnson bay đến New York và kêu gọi bạn bè hãy kiên nhẫn. Ông an ủi họ rằng mọi thứ sẽ thay đổi. Nhưng ông biết chẳng dễ gì giữ họ ở lại lâu hơn; họ hầu như không cố gắng che giấu sự xa cách và cảm giác của một thực thể tách rời. Tại Giải đấu Dinah Shore Golf Tournament, có người giới thiệu giám đốc điều hành của Del Monte đã nghỉ hưu cùng Ed Robinson và ông này đang cố gắng làm cho buổi nói chuyện trở nên thoải mái:

“Anh ở phe RJR hay phe Nabisco?” ông ta hỏi.

“Chẳng phe nào hết,” Robinson trả lời. “Tôi là người của Standard Brands.”

Khi cảm giác tuyệt vọng của Hội anh em vui vẻ tăng lên, Johnson chỉ đạo người phụ trách quan hệ công chúng, Mike Masterpool, tổ chức một bữa tiệc kỷ niệm 10 năm lật đổ Henry Weigl. Bữa tiệc được tổ chức vào tháng Năm năm 1986 tại Câu lạc bộ Brook ở New York, tập hợp hàng tá những kẻ âm mưu cùng Johnson, và những người trong hội đồng quản trị đã ủng hộ họ trong cái ngày định mệnh năm 1976. Những người trong Hội anh em vui vẻ thay phiên nhau đọc các biên bản cuộc họp hội đồng quản

trị, lớn tiếng chúc mừng, xung phong kể những câu chuyện về Weigl, rồi cười lớn; và, tất nhiên, họ uống rất nhiều. Johnson kỷ niệm buổi tối hôm đó bằng cách trao cho mọi người một cái chặn giấy, trên đó khắc các con số: 10-5-1. Ý nghĩa của chúng là: 10 năm kể từ khi Standard Brands bị lật đổ, năm năm kể từ khi sáp nhập Nabisco, một năm kể từ khi sáp nhập Reynolds. Kết luận là: Sự nô dịch hóa này rồi cũng sẽ qua.

Trong khi đó, Johnson đã làm hết sức mình để lấy lòng Tylee Wilson. Việc này không hề dễ dàng. Hai người họ hoàn toàn đối lập nhau, và không giống như Bob Schaeberle, Wilson không phải là người dễ bị chơi xỏ. Wilson yêu cầu mỗi giám đốc điều hành phải nộp lịch trình làm việc hằng ngày của họ cho ba tháng tới; bản thân Wilson cũng lên kế hoạch cho mình đến từng phút cho quý tiếp theo. Lịch trình của Johnson có thể thay đổi từng phút. Ông có thể bất thình lình rời Winston-Salem vào cuối buổi chiều và bay đến New York để ăn tối. Những ngày cuối tuần, Wilson thích thư giãn một mình trên thuyền riêng còn Johnson thích tụ tập quanh những người bạn nổi tiếng, tổ chức một bữa tiệc suốt cuối tuần, mời một hoặc hai giám đốc bách hóa đến, vui chơi nhảy nhót, quên hết mọi thứ.

Wilson xét nét chi phí công tác của Johnson. Khi ông nhận được hóa đơn chi tiêu cuối tuần trị giá 13.000 đô-la tại một câu lạc bộ đồng quê ở bang Colorado, ông đã hỏi Johnson rằng tiệc tùng om sòm có thực sự cần thiết không. Johnson có thể luôn phải bịa ra một lý do tuyệt vời, về mức độ chi phí tương đối nhỏ đó so với thiện cảm mà phe mình nhận được, từ các giám đốc điều hành công ty bách hóa. Lão châm chọc: “Một giây qua đi, vài triệu đô-la đã là quá khứ xa vời.”

Về phần mình, Wilson lo rằng Johnson có phong cách giống những người bán hàng rong vẫn thấy trên tivi và họ thường hét lên: “Chúng tôi

không thể bán rẻ hơn." Ông ta cứ luôn đề ra các ý tưởng mới không thuộc vấn đề mà Wilson quan tâm. Một số ý tưởng cũng hấp dẫn dù Johnson có thể sẽ chuyển nó thành một khái niệm hoàn toàn khác vào ngày hôm sau.

Ít nhất cũng đã có một ý tưởng của Johnson, điều này khiến Wilson thấy không an tâm. Ngay sau khi việc sáp nhập hoàn tất, có một loạt các vụ kiện mới chống lại những công ty thuốc lá, buộc tội họ đã gây ra cái chết cho người hút thuốc. Cổ phiếu của Reynolds vốn luôn tăng đều đặn đã giảm hơn 10 điểm, chỉ còn khoảng 25-26 đô-la. Johnson xông vào văn phòng của Wilson. "Ông biết đấy, Ty, ta phải suy nghĩ nghiêm túc về việc thực hiện LBO."

Wilson lạnh lùng nhìn Johnson. Ông biết nhiều vụ LBO và không thích chúng một chút nào. "Ross," ông nói, "tôi không nghĩ nhiều về điều đó đâu." Ông cho Johnson một bài về việc tại sao thuốc lá thắng các vụ kiện, và cách thức để các cổ phiếu thuốc lá phục hồi. "Tôi biết thời gian này thực sự khó khăn," ông nói, "nhưng đó chỉ là một khoảng lặng tạm thời mà thôi."

Dù có phong cách sống hoàn toàn khác biệt, nhưng Wilson và Johnson hiếm khi bất đồng với các vấn đề kinh doanh. Wilson bắt đầu đánh giá cao tư duy nhạy bén của Johnson. Johnson đặc biệt hữu ích với sếp mình khi xử lý việc hợp nhất Nabisco và Del Monte theo kế hoạch. Johnson cũng đã ghi điểm trong việc sa thải Sammy Gordon, nhân viên phụ trách mảng kinh doanh chuối, người rất thân với Paul Sticht. Sau hầu hết các vụ sáp nhập lớn, một số công ty con sẽ bị bán. Johnson và Wilson dễ dàng thống nhất sẽ bán công ty nào. Một trong số đó là Canada Dry. Một công ty nữa là thực phẩm đông lạnh Del Monte. Vẫn như mọi khi, Johnson là người thực hiện công việc mà ông rất thành thạo.

Thật ra, Wilson rất hài lòng với Johnson, đến mức ông còn khuyến khích Johnson làm quen với các thành viên của hội đồng quản trị. Sticht, người ban đầu gán cho Johnson tính cách của kẻ lươn lẹo, đã đi cùng chuyến bay xuyên Đại Tây Dương với ông và sau này nói một người bạn trong buổi tiệc trưa: "Ông ấy cũng không đến nỗi nào." Các giám đốc khác thậm chí còn thân với ông hơn. Cũng giống như với Henry Weigl 10 năm trước, sự hấp dẫn rất dễ chịu của Johnson hoàn toàn trái ngược với tính cách cáu kỉnh của Wilson. Wilson cấp tốc chuẩn bị bài diễn văn năm điểm về lý do tại sao Canada Dry không còn phù hợp với kế hoạch chiến lược của công ty, do đó công ty phải thoái vốn khỏi nó. Johnson chỉ đơn giản nói với các giám đốc: "Các anh có thể làm nên chuyện ở bên đó! Người của Coke và Pepsi đang đợi các anh đó."

Sau lưng Wilson, Johnson lại chọc quê ông ta, gọi ông là "Jiggerballs". Không ai biết chính xác điều đó có nghĩa là gì, nhưng rõ ràng biệt hiệu đó không thể hiện sự trìu mến. Trong các chuyến đi đến New York, Johnson bịa ra những câu chuyện tuyệt vời về Wilson, và ấp úng nói về công việc kinh doanh thuốc lá cho những người bạn đang tuyệt vọng của ông. "Này, nếu nghe theo những gã đó, các anh sẽ nghĩ rằng chúng ta đang tấn công Philip Morris," Johnson nói với họ. "Chuyện này làm tôi nhớ đến một võ sĩ, anh ta tấn công đối thủ dữ dội, cuối hiệp anh ta quay lại chỗ huấn luyện viên ở góc sàn đấu và nói: 'Anh ta không bao giờ đánh trả tôi'. Huấn luyện viên còn nói: 'Chà, hãy để mắt tới trọng tài, bởi có ai đó đang tấn công ông.'"

Sau tám tháng ở Winston-Salem, Johnson hăng hái tạo ra những sự hào nhoáng giả tạo như trước đây, ông cũng sắp xếp để có được một cú đúp vào tháng Ba ở Palm Springs. Đối với các giám đốc điều hành và giám đốc

ở Reynolds, ban đầu giải đấu Dinah Shore khiến họ rất thích thú. Những người đến đây được chấp nhận tham gia sự kiện bằng cách mỗi người phải khoe một chiếc đồng hồ Gucci trị giá 1.500 đô-la. Năm đó, "Đêm với Dinah" có sự tham gia của ca sĩ nhạc trữ tình Frank Sinatra, diễn viên hài Bob Hope và người dẫn chương trình Don Meredith. "Có một lỗ thủng khủng khiếp ở đây," Meredith nói, ám chỉ đài phun nước ở phía trước. "Tuy nhiên, đừng lo lắng; Ross sẽ ném đủ số tiền vào đó để gắn nó lại." Albert Butler, người có gia đình bề thế ở Winston-Salem, thấy mình được ghép đôi với ngôi sao golf Pat Bradley và huyền thoại bóng chày Johnny Bench, đã cầu nguyện ông sẽ không đánh bóng vào đám đông giống như cựu Chủ tịch Gerald Ford, người cũng đang chơi ở đó.

Người của Reynolds chưa bao giờ thấy bất cứ điều gì như thế. Trong những năm qua, công ty đã tài trợ cho các sự kiện thể thao, nhưng phần nhiều là về đua xe ô tô không chuyên. Cuộc vui với những trận golf kéo dài cả tuần và kết thúc đầy mê hoặc với nhiều quà tặng: giày chơi golf và áo phông tennis của Nabisco, máy ảnh Polaroid và máy nghe đĩa loại nhỏ — tất cả những gì mà va li của người được mời có thể chứa được. "Tất cả chúng tôi đều vô cùng kinh ngạc," Butler nhớ lại. Chính tại Dinah Shore, mối quan hệ vốn căng thẳng giữa Wilson và Sticht đã đi đến chỗ đổ vỡ, khi Sticht không thể dành được một ghế trên máy bay phản lực của RJR để về nhà. Ông ta đổ lỗi cho Wilson. Ba tháng sau, khi Sticht vẫn còn tức giận thì vào một buổi sáng, khi đang trên ô tô đi vào trung tâm thành phố Winston-Salem, ông nhìn thấy một tòa nhà mới xây gần nhà máy thuốc lá Whitaker Park. "Cái gì kia?" ông hỏi người tài xế tên là Eddie.

"Đó là nơi họ sẽ sản xuất thuốc lá không khói," Eddie trả lời.

"Cái gì?" Sticht kinh ngạc hỏi.

Sticht ngay lập tức đi gặp Wilson. Wilson thừa nhận công ty đang bí mật phát triển một sản phẩm đột phá, một loại thuốc lá công nghệ cao mới, thuốc lá không khói. Wilson cho biết ông đã lên kế hoạch để sớm thông báo đến hội đồng quản trị. Sticht thất kinh, không thể tưởng tượng nổi Wilson sẽ phát triển một sản phẩm như vậy mà không cần tham khảo ý kiến của hội đồng quản trị.

"Ông tiến hành được bao lâu rồi?" Sticht hỏi.

"Từ năm 1981," Wilson nói. Vậy là được năm năm rồi.

"Tại sao ông không thông báo với tôi sớm hơn?" Sticht hỏi.

"Vì phải trải qua nhiều năm thử nghiệm mới đến thời điểm đi đến kết luận điều này là khả thi," Wilson trả lời.

Wilson không nói ra sự thật rằng ông không thấy tin tưởng hội đồng quản trị nên phải giữ bí mật dự án. Ông cũng không nói đến việc cấp vốn từ tiền lãi ít và nhỏ giọt để phát triển dự án này đủ để tránh phải thông qua hội đồng quản trị.

Project Spa, tên mã hóa của dự án, thực sự là một sản phẩm mang tính cách mạng. Thuốc lá không khói Premier (tên gọi sau này) là vũ khí bí mật của Wilson để đảo ngược tình hình trước phong trào chống hút thuốc lá đang tăng mạnh, nhằm đánh bại Marlboro và đẩy lùi sự suy giảm của ngành công nghiệp thuốc lá. Premier cũng giống như điếu thuốc lá bình thường. Tuy nhiên, bên trong nó chỉ chứa một mẩu nhỏ thuốc lá. Người hút thuốc châm đầu ngâm carbon của điếu thuốc, chỉ hơ nóng chứ không đốt cháy thuốc lá và "hạt thơm" ở bên trong. Quá trình hút hầu như không tạo ra khói và không có tàn thuốc lá, trên thực tế, chỉ có một phần rất nhỏ các hợp chất có liên quan đến ung thư. Wilson hy vọng nó sẽ ngăn những

người hút thuốc lá bỏ thuốc và lôi kéo những người đã bỏ thuốc trở lại với Reynolds.

Dù nhìn thấy cơ hội thành công của dự án, nhưng hội đồng quản trị vẫn điên tiết tuyên bố rằng Wilson đã tiến hành dự án lớn như vậy mà không nhận được sự chấp thuận của hội đồng. Họ triệu tập ông để giải thích cụ thể hành động này trong cuộc họp hội đồng quản trị vào tháng Bảy năm 1986 ở New York. Wilson đã chuẩn bị rất kỹ cho buổi họp. Các giám đốc điều hành mảng thuốc lá đã chuẩn bị bài phát biểu đầy đủ về tất cả tính năng của Premier. Wilson đề nghị các giám đốc hút thử. Albert Butler hút thử và nói hương vị cùng mùi vị không ngon. Nhưng ngay sau đó, mọi việc đã trở nên rõ ràng: Vấn đề của Wilson nghiêm trọng hơn nhiều so với việc thuốc không được thơm.

"Tại sao ông không thông báo điều này sớm hơn?" Juanita Kreps hỏi. Wilson lặp lại lời giải thích với Sticht, nhưng Kreps vẫn không chịu buông tha cho ông. "Ông có thể tin tưởng hàng trăm người làm việc trong dự án này; tin tưởng hàng chục người ở một công ty quảng cáo mà ông là đối tác. Ông có thể tin tưởng người ngoài, các nhà cung cấp và nhà khoa học. Nhưng ông không tin tưởng chúng tôi," bà nói. "Cá nhân tôi rất phẫn nộ với điều này."

Các giám đốc khác hưởng ứng điều quan ngại của Kreps, và bổ sung thêm ý kiến của mình. Chẳng hạn như Stuart Watson ở Heublein còn nổi đóa lên, rằng Wilson đang lập kế hoạch bán KFC. Ông ta cũng không thấy cần hỏi ý kiến của hội đồng quản trị về việc đó. "Ông có tin tưởng chúng tôi không?" Watson hỏi. "Ông có tin tưởng chúng tôi không?"

Một cặp đồng minh của Sticht, Ron Grierson và John Macomber cũng phụ họa theo bằng các số liệu của ủy ban kiểm toán. Wilson đã bí mật đầu

tư khoản tiền trị giá 68 triệu đô-la để phát triển Premier, vượt xa giới hạn chi tiêu của ông do hội đồng quản trị đặt ra. “Tại sao,” hai người hỏi đó hỏi, “khoản đầu tư này không được trình cho ủy ban kiểm toán.” Ngay sau đó, Sticht cũng nhảy vào công kích. Cuộc họp kéo dài đến mức cảnh sát New York phải yêu cầu di chuyển những chiếc xe limousine đang đỗ dọc theo quảng trường Grand Army Plaza của các giám đốc. Cuối cùng, cuộc họp cũng kết thúc, hội đồng quyết định tiếp tục dự án Project Spa, nó đã đi xa đến mức dường như không đáng bị hủy bỏ. Tylee Wilson đã sử dụng hết số vốn thuộc thẩm quyền với vai trò là thành viên ban giám đốc.

Sau một năm làm việc bên cạnh Wilson, Johnson thấy như bị sét đánh ngang tai. Quá bất ngờ, ông gọi điện cho một số giám đốc và nói rằng mình có dự định rời khỏi RJR Nabisco, có thể là để đứng đầu một công ty thực phẩm của Anh có tên là Beecham PLC. “Không” Johnson nói với từng thành viên hội đồng quản trị, đừng cố ngăn tôi. Họ chẳng thể ngăn được ông; ông cảm thấy công việc của mình đã hoàn thành sau khi sáp nhập thành công hai công ty. Chỉ có một người có thể là giám đốc điều hành, Johnson rụt rè nói, và Wilson rõ ràng là sự lựa chọn của hội đồng quản trị. Đã đến lúc ông phải ra đi.

“Đừng có vội vàng thế” Charlie Hugel, một giám đốc nói, vừa hay Johnson biết ông sẽ làm điều này. “Ông có thể điều hành nơi này.”

Hugel mời Ross và Laurie Johnson đến nơi nghỉ hè của ông ở New Hampshire, bên hồ Winnipesaukee. Hai người đã ngồi nói chuyện ở hiên nhà gần như suốt đêm. Họ kiểm tra tất cả các lựa chọn cho Johnson. Họ phân tích từng thành viên hội đồng quản trị. Họ nhấm nháp đồ uống. Lúc 4 giờ sáng, họ quyết định rằng Johnson nên tấn công Tylee Wilson.

Cuối tuần tiếp sau đó, Hugel mời Paul Sticht đến nhà, ông này cũng ở gần đó. Họ cũng có buổi nói chuyện dài, thẳng thắn ở hiên sau. Hugel không ngạc nhiên khi thấy Sticht cũng đồng ý. Johnson cũng thực hiện một chuyến hành hương cá nhân đến New Hampshire, theo sau Sticht, trong một chiếc máy bay phản lực mượn của American Express để tránh bị Wilson chú ý. Khi Johnson bước vào, Sticht nói: "Ồ, chúng tôi đang tự hỏi tại sao ông lại đi lâu thế."

Ngay sau đó, Sticht kết nạp Macomber. Người này nghĩ rằng việc hất cẳng Wilson là ý tưởng bắt nạt rõ ràng. Ông ta và Sticht sẽ theo sát các thành viên hội đồng quản trị có ý ủng hộ Johnson. Hugel sẽ phụ trách phe Nabisco, mặc dù những người như Andy Sage, Bob Schaeberle và Jim Welch hầu như không cần phải thuyết phục. Họ là bè đảng cũ của Johnson.

Sau khi chuẩn bị lực lượng, Johnson yên tâm quan sát. Sticht và Macomber hành động đầy trách nhiệm, đưa vụ việc ra bàn với các giám đốc khác. "Chúng ta không thể mất Ross," Macomber chỉ ra nếu không có Johnson, công ty chỉ còn trông cậy vào Ed Horrigan trong trường hợp khẩn cấp. "Nếu làm vậy, sao ta có thể hất cẳng Ty?" Sau đó, vào tuần đầu tiên của tháng Tám, Johnson nói với Wilson rằng mình định từ chức. Wilson lo lắng dù với ý đồ xấu. Ông cũng không muốn mất Johnson. Suy nghĩ nhanh, Wilson thông báo họp ủy ban lương thưởng vào tuần sau, khi đó, ông nói sẽ vui mừng thảo luận về việc chuyển ngày nghỉ hưu của mình đến giữa năm 1988 thay vì cuối năm 1987 nếu cần thiết. Sau đó, thỏa mãn với vấn đề sẽ được giải quyết trong một tuần nữa, Wilson bay về nhà ở Florida Keys để nghỉ ngơi vài ngày.

Ở đó, Wilson bắt đầu nhận được các cuộc gọi đầy lo lắng từ các đồng minh ở Winston-Salem. Ông nghe nói kẻ thù của mình đang tập trung cho

một cuộc tấn công để đưa Johnson lên. Lo lắng, Wilson gọi điện cho John Medlin, Chủ tịch ngân hàng Wachovia, một trong hai giám đốc mà Wilson đã đưa vào hội đồng quản trị. “Vâng, có điều gì đó đang diễn ra,” Medlin nói. “Tôi ước mình có thể giúp, nhưng ông thật sự đang gặp vấn đề.”

Tiếp theo, Wilson gọi cho Hugel, ông biết người này đang dàn dựng phong trào ủng hộ Johnson. Có nên gọi cho Sticht không? Wilson băn khoăn.

“Ông ấy sẽ không giúp được gì đâu,” Hugel nói một cách khó hiểu. Macomber thì sao? “Không ích gì đâu,” Hugel nói. Ông ta nói thẳng với Wilson: “Ông không được ủng hộ đâu.”

Wilson thử lần cuối, gọi cho Vernon Jordan, nhưng không có tác dụng. “Ông thua rồi,” Jordan nói. “Ông nên chấp nhận một thỏa thuận và ra đi.”

Wilson biết điều gì sẽ phải đến. Trong cuộc họp tuần sau đó, ông từ chức. Lặng lẽ ra đi, Wilson nhận được một thỏa thuận hào phóng: thanh toán một lần 3,25 triệu đô-la, tiếp tục trả lương hằng năm và tiền thưởng 1,3 triệu đô-la cho đến khi nghỉ hưu chính thức vào cuối năm 1987, sau đó là tiền lương hưu hằng năm khoảng 600.000 đô-la. Các giám đốc thậm chí còn cho ông thêm một số đặc quyền: một văn phòng làm việc và thư ký riêng, một hệ thống an ninh cho ngôi nhà của ông, điện thoại trên xe hơi và sử dụng căn hộ của công ty. Các giám đốc dựng lên một câu chuyện đăng trên trang bìa. Họ tuyên bố sự ra đi này phù hợp với mong muốn từ lâu của ông là được nghỉ hưu sớm.

Sau cuộc họp đó, toàn bộ hội đồng quản trị chính thức có quyết định thay đổi nhân sự trong một cuộc họp trên điện thoại. Chẳng cần mấy nỗ lực, Ross Johnson đã được bổ nhiệm làm Tổng Giám đốc Điều hành của

RJR Nabisco, công ty công nghiệp lớn thứ 19 của Mỹ. Sau này, Ty Wilson vẫn lẩm bẩm: “Họ chơi tôi.”

CHƯƠNG 3

Ross Johnson vươn lên nắm quyền lãnh đạo ở RJR Nabisco với tốc độ chóng mặt: Tổng Giám đốc Điều hành Nabisco năm 1984, sáp nhập Reynolds-Nabisco năm 1985, Tổng Giám đốc Điều hành RJR Nabisco năm 1986. Nếu lão dừng ở đó, thực hiện đúng chức trách, tận hưởng cuộc sống cao sang ở Bắc Carolina, thì lịch sử có thể đã có cái nhìn rất khác về sự nghiệp của lão. Nhưng Johnson, người sinh ra để cả đời tạo ra biến động, không có ý định thay đổi con đường mình đang đi. Thuốc lá Reynolds một năm kiếm được 1 tỷ đô-la tiền mặt, đủ để tài trợ cho các kế hoạch mạo hiểm nhất và trang trải cho những sai lầm tồi tệ nhất.

"Một tỷ đô-la," đôi khi, Johnson nói một cách tôn kính. "Anh không thể tiêu hết từng ấy tiền trong một năm."

Tuy nhiên, ở trong một Winston-Salem im lìm, Johnson như một chiếc Ferrari đang rồ máy trong một bãi đậu xe bị tắc nghẽn. Dưới trướng Wilson, lão giữ mình không mấy nổi bật và tránh khuấy động người dân địa phương. Sau khi nắm quyền kiểm soát RJR Nabisco vào mùa thu năm 1986, tuần trăng mật của Johnson tỏ ra thật ngắn ngủi. Một trong những hành động đầu tiên của lão là xử lý Ed Horrigan.

Chỉ vài ngày sau khi Johnson nắm được vị trí cao nhất, Horrigan bước vào văn phòng của lão xin từ chức. Sau một năm đấu đá nội bộ, ông cho

rằng mình nên bỏ cuộc trước khi bị Johnson sa thải. Johnson làm Horrigan bất ngờ khi từ chối đơn từ chức. Lão nói: “Không được, tôi cần anh.”

Bởi lão vẫn hầu như chẳng biết gì về thuốc lá, phải có một người làm công việc đó cho lão, và tất cả những bất đồng trong quá khứ giữa họ, chắc chắn chỉ xuất phát từ phía Horrigan. Horrigan đã nổi giận vì những căn hộ sang trọng ở New York mà phe Nabisco của Johnson được hưởng. Bây giờ, Johnson sẽ đảm bảo để Horrigan có được tất cả những thứ sang trọng nhất, trong Museum Tower, trên Bảo tàng Nghệ thuật Đương đại. Wilson bắt Horrigan chi trả cho chuyến du ngoạn cuối tuần của ông đến Palm Springs. RJR Nabisco không chỉ thanh toán hóa đơn cho các chuyến đi đó, mà Johnson còn dành cho Horrigan một chiếc máy bay phản lực riêng, Gulfstream G-3, loại tốt nhất trong số các máy bay của công ty, để sử dụng bất cứ khi nào ông muốn. Johnson thậm chí còn khuyến khích Horrigan thuê một chiếc xe công ty ở Palm Springs và Horrigan buộc phải vui vẻ nhận lời, chọn một chiếc Rolls Royce. Horrigan được giao toàn quyền điều hành Thuốc lá Reynolds, và trước sự kinh ngạc của những người buôn chuyện địa phương, rõ ràng ông ta đã nhanh chóng trở thành bạn của Johnson.

Tiếp theo, Johnson bắt đầu gạt bỏ các chức vụ của Đội cận vệ cũ ở Reynolds. Gwain Gillespie, Giám đốc Tài chính, bị Ed Robinson của Nabisco thay thế. John Dowdle, thủ quỹ, đã chấp nhận một gói hưu trí sớm và được thay thế bởi Mack Baines cũng của Nabisco. Rodney Austin, Giám đốc Nhân sự được thay thế bởi Andrew Barrett đến từ Nabisco. Giám đốc Quan hệ Công chúng Ron Sustana nghĩ ông sẽ sống sót khi Johnson nói sẽ chuyển ông ta đến New York để giám sát tốt hơn toàn bộ công ty. Nhưng Horrigan không coi trọng Sustana, và khi Johnson phát hiện

ra điều đó, lão sa thải Sustana. Mike Masterpool của Nabisco thay thế ông ta. Từng người của Reynolds bị ném ra đường, nhường chỗ cho bè đảng của Johnson ở Nabisco.

Rắc rối bắt đầu với Johnson khi Winston-Salem bắt đầu nhận thấy những diễn biến lạ. Giờ đây, những điều người dân địa phương không chú ý khi lão chỉ là nhân vật số hai sau Wilson lại đang là tâm điểm chống lại lão. Chưa từng có giám đốc điều hành nào của Reynolds thuê vệ sĩ, nhưng ở Old Town và Bermuda Run, họ thì thầm rằng Johnson đã thuê một người. Đúng vậy. Tên anh ta là Frank Mancini, một cựu cảnh sát có dáng người thấp khỏe đến từ New York. Dân ở đó gọi anh ta là “Lurch”.

Mancini chỉ là nhân vật đầu tiên trong nỗ lực của Johnson nhằm tăng cường an ninh cho Reynolds. Một ngày nọ, Tylee Wilson hoảng hốt khi thấy một người đàn ông đeo súng trên hông đang lảng vảng trước nhà mình. Khi Wilson yêu cầu một lời giải thích, người đàn ông nói anh ta là một cảnh sát đã nghỉ việc đang làm nhiệm vụ bảo vệ an ninh trong khu vực. Paul Sticht cũng sống ở đó. “Được thôi, nhưng tôi không thích anh cứ quanh quẩn trước nhà tôi.” Wilson nói. “Tôi chẳng có gì cần bảo vệ.” Những người biết về vụ việc này đã rất thất vọng. Winston-Salem đâu có lộn xộn đến mức cần đến vệ sĩ.

Khi đã củng cố vững chắc quyền kiểm soát công ty, Johnson rũ bỏ vỏ ngoài tỉnh lẻ và trở lại nguyên hình của mình trước đây. Cứ đến cuối tuần, lão lại bay đến một câu lạc bộ golf ở nơi xa xôi nào đó, chăm sóc làn da rám nắng ở Florida, hoặc đến Manhattan với Frank Gifford và những người bạn khác. Sticht đã khởi xướng quá trình này, nhưng dưới thời Johnson RJR Nabisco, hệ thống các giá trị xưa của Reynolds bị xé tan tành.

Các giá trị của người Moravia cũng không còn. Thay vào đó là lối sống bù khú say sưa.

Trong những năm qua, sự hào phóng đến từ các giám đốc điều hành cấp cao của Reynolds khiêm nhường đã tạo ra các tổ chức như Đại học Y khoa Bowman Grey. Ý tưởng của Johnson về những công việc từ thiện là giải đấu bán chuyên nghiệp Pro-Am Golf Tournament mà lão tổ chức vì lợi ích của đội golf Wake Forest. Lão tổ chức giải Dinah Shore và Don Meredith để khởi động hoạt động của United Way (một tổ chức phi chính phủ) ở đây. Lão tham gia hội đồng quản trị của Hiệp hội Động vật học Bắc Carolina và đứng đầu một chiến dịch quyên góp quỹ. Nhưng lão lại gây sốc khi đi làm bằng máy bay trực thăng, ở thành phố miền Nam nhỏ bé này, xe Cadillac đã được coi là phô trương. Trong một cộng đồng gồm đa số cư dân mặc vải lanh kẻ sọc, Johnson vênh váo với một chiếc khăn quàng thò ra từ túi áo khoác, trông khá vui nhộn.

Vợ lão còn khác người hơn. Ở Old Town, các quý bà kéo bàn lại gần nhau khi ăn trưa rồi hỏi: Bà đã nghe tin gì mới nhất chưa? Họ gọi vợ của Johnson là Cupcake (Bánh nướng nhỏ). Laurie Johnson là một phụ nữ tóc vàng quyến rũ mới bước vào tuổi 30. Những bà vợ phù hợp với Reynolds mặc quần áo giản dị, trang điểm đậm; Laurie thì chạy quanh trong bộ đồ chạy bộ, trông cô giống với xuất thân của mình, một quý cô California. Những bà vợ phù hợp với Reynolds thích chơi bài bridge. Laurie là một tay golf cừ khôi, cô đánh bóng chẳng kém gì nam giới.

Laurie cố gắng hòa nhập. Cô thành lập một số hội từ thiện về thú cưng và trở thành ủy viên quản trị tại trường Nghệ thuật Bắc Carolina. Khi Hội đồng tư vấn quốc tế họp tại Winston-Salem, Laurie dẫn đầu một đội quân mua sắm đến các trung tâm ở Burlington gần đó. Vợ của các tổng giám

đốc từ khắp nơi trên thế giới, gồm cả công chúa Na Uy, trở về với những túi xách nặng. Đó không phải là Tháp Trump, nhưng nếu có một việc mà Laurie Johnson giỏi làm, thì đó là mua sắm.

Thật đáng thất vọng, và Johnson không làm tình hình tốt hơn chút nào khi ngày càng coi thường người dân địa phương. Có một chuyện lan truyền sau khi Johnson tuyển một tay golf hàng đầu Wake Forest do lão tài trợ vào làm trong nhà mình. Khi tay golf trẻ chuyển vào ở trong tầng hầm nhà Johnsons, tin đồn lan truyền rằng anh ta và Cupcake bị bắt gặp trong tình trạng khỏa thân. Người ta đồn rằng mỗi khi Johnson đi công tác, Cupcake sẽ ngủ với chuyên gia golf của Old Town. Khi những tin đồn đó đến tai Johnsons, Laurie đã gọi cho những người bạn của cô ở New York trong nước mắt. Rất ít người trong số họ có thể hiểu được sự tàn khốc mà thành phố nhỏ này có thể gây ra cho ai đó. Vợ của Jim Robinson, Linda, hiểu điều đó. Hai nhà Robinson và Johnson đã đi nghỉ cùng nhau ở Roaring Gap. Ở đó, họ có thể hiểu cặn kẽ về lối sống ở Winston-Salem. “Nếu không thích một người nào đó ở Winston-Salem, chúng tôi sẽ làm họ toát mồ hôi hột,” họ tình cờ nghe một quý bà ở Roaming Gap nói như vậy.

Căng thẳng bùng nổ công khai vào tháng Mười một năm đó, khi một bài xã luận của tạp chí *Winston-Salem Journal* tỏ thái độ giận giữ về việc thay đổi tên công ty, và những biến động lớn trong ban giám đốc công ty. Bài báo đặt ra câu hỏi: Ai đã thu mua ai trong vụ sáp nhập đình đám đó. “Có vẻ như ai đó đã đánh giá thấp những tên quỷ Nabisco háu đói,” bài xã luận viết. Đối với Johnson, đó là cọng rơm cuối cùng. Lão nói: “Tôi đâu cần chiếm đoạt đống thối tha này.” Mặc dù đã cố hết sức để che giấu suy nghĩ thật sự, nhưng lão ghét cuộc sống ở thành phố nhỏ bé này. Johnson không dành cả sự nghiệp tranh đấu của mình mà chẳng thể thoát khỏi cuộc

sống tỉnh lẻ như hồi lão còn ở Canada. Lão ghê tởm bọn chính trị gia nhỏ nhen nổi lên như nấm từ sau khi sáp nhập. Nhân viên công ty ở Glass Menagerie liên tục xung khắc với người của công ty thuốc lá ở trung tâm thành phố: Johnson nhanh chóng mệt mỏi vì phải giải quyết các tranh chấp của họ.

Nhưng điều tồi tệ nhất chỉ đơn giản là: Lão phải sống ở Winston-Salem. "Tôi cứ phải gặp những con người đó ngày qua ngày," lão nói với những người bạn ở New York. Và chỉ có vài người ở đây khiến lão thấy thích thú khi gặp. Lão mong được cùng châm xì gà với Jim Robinson, Marty Davis hay Rand Araskog ở ITT. Họ ngang hàng với lão. Horrigan cũng tạm được để có thể vui một chút; ít nhất ông ta cũng hay có rượu scotch. Và John Medlin ở Wachovia nữa. Nhưng chỉ có vậy. Không có ai trong Hội anh em vui vẻ, người miền Bắc và người nước ngoài muốn chuyển đến miền Nam. Lòng trung thành của họ chỉ đến đó thôi.

"Anh ở thành phố có 140.000 dân, trong đó có 17.000 người làm việc cho các công ty, 10.000 người về hưu và anh không thể thở được," Johnson nhớ lại.

Đối với Johnson, dường như chỉ có một kết luận cho tình cảnh hiện tại: di dời. Việc di dời trụ sở của RJR Nabisco sẽ giết chết Winston-Salem, giống như một nhát dao xuyên qua niềm tự hào của họ, trái tim của vùng đất này. Johnson biết điều đó và bắt đầu chuẩn bị cơ sở vững chắc cho việc di dời một cách cẩn thận. Đầu tiên, một cố vấn thân cận của lão bắt đầu kín đáo đánh giá các địa điểm mới. New York rõ ràng là một ứng cử viên sáng giá, dù việc đi xa đến vậy sẽ gây chia rẽ không tránh khỏi trong hội đồng quản trị với những người vẫn nghĩ Johnson đang cố gắng hòa hợp. Các cựu binh của Reynolds sẽ không bao giờ chuyển đến đó, và lão phải giữ một số

người ở lại, nếu không sẽ gây hoang mang trong hội đồng quản trị. Dallas là một thị trấn đúng kiểu của Johnson, bùng nổ với lớp người mới nổi có tiền và không có gốc gác rõ ràng. Vị trí này nằm ở giữa Palm Beach và Vail, nơi Johnson hay về đó khi cần tĩnh tâm. Nhưng lão cảm thấy thành phố này đang trên đà suy tàn. Các dấu hiệu đáng chú ý là ngành dầu mỏ thất thu và đội bóng đá Dallas Cowboys bắt đầu thua nhiều trận.

Atlanta cũng hấp dẫn Johnson. Giống như Dallas, ở đó có giới nhà giàu mới phất lên và họ cũng không có gốc gác rõ ràng, đồng thời người ta cũng xây rất nhiều tòa nhà tuyệt vời ở đó. Không gian văn phòng thuộc top đầu như đang mời gọi, sẵn sàng để người ta chuyển đến. Ở đó cũng gần Winston-Salem, đủ để có sự ủng hộ của giới chính trị gia thành phố. Sau đó, khi đang ở London vào một đêm mùa thu, Johnson tình cờ gặp một người quen cũ, Don Keough, Chủ tịch của Coca-Cola. Hôm đó, Đại sứ Charles Price tổ chức tiệc tối dành tặng Nữ hoàng. Khi vợ Keough bảo họ hãy lắng nghe lời Nữ hoàng, Keough đã chân thành tiến cử Atlanta.

Vậy sẽ là Atlanta. Địa điểm di dời đã được chọn, Johnson bắt đầu thuyết phục hội đồng quản trị. “Công ty và thuốc lá cùng ở đây, gần nhau quá,” lão nói với Albert Butler. “Như thế không tốt.” Và Johnson thuyết phục được Albert Butler, rồi đến John Medlin. Wachovia vừa mua một ngân hàng lớn ở Atlanta và đang cố gắng duy trì một thể chế hai trụ sở chính; Medlin hiểu rõ những thế mạnh và điểm bất lợi của từng thành phố.

Nhân vật khó nhằn nhất sẽ là Sticht. Glass Menagerie là niềm tự hào và niềm vui của ông. Johnson nghi ngờ đó là hy vọng bí mật của Sticht, rằng ông ta muốn một ngày nào đó tòa nhà sẽ mang tên mình. Tiền có thể làm dịu nỗi đau; Johnson đã tăng hợp đồng tư vấn của Sticht từ 185.000 đô-la lên 250.000 đô-la/năm. Danh tiếng có thể giải quyết trọn vẹn vấn đề.

Johnson cho Sticht làm Chủ tịch Hội đồng tư vấn quốc tế và hứa sẽ khôi phục niềm vinh quang của Salem trước đây. Khoản quyên góp 6 triệu đô-la cho Trung tâm J. Paul Sticht về Lão khoa ở trường Y khoa Bowman Grey đã phát huy tác dụng. Chẳng tốn nhiều thời gian, Sticht đã chấp thuận. Được ba giám đốc địa phương ủng hộ, có vẻ như Johnson đã chắc chắn dành được sự ủng hộ của các vị còn lại.

Nhưng trước khi hội đồng quản trị có thể đưa ra quyết định chính thức về việc di dời, tờ *Atlanta Constitution* đã tiết lộ thông tin, kích hoạt cơn bão lửa đã được dự đoán trước bùng lên dữ dội ở Winston-Salem. Tờ *Winston-Salem Journal* kêu gọi hội đồng quản trị ở lại, nhắc họ nhớ rằng các công nhân địa phương đã xây dựng công ty và những người đàn ông địa phương đã đưa nó lên tầm vĩ đại. "Linh hồn và lý trí của công ty chỉ có thể thăng hoa ở nơi có trái tim, cội nguồn và và di sản chúng ta," trang nhất tạp chí đã đăng tải. "Để linh hồn sống sót, lý trí phải thuộc về trái tim."

Qua một đêm, Johnson trở thành một kẻ hạ đẳng với người dân nơi đây. Một người đàn ông chân chính đã đưa Reynolds đến Winston-Salem trên lưng ngựa; một người khác sẽ mang nó đi trên máy bay phản lực Gulfstream. Một ban nhạc đồng quê đã sáng tác một hit địa phương với bản ballad chửi thẳng mặt Johnson. Hobert Johnson, một công nhân nhà máy kiêm cổ đông lớn, đã hành quân đến văn phòng của Johnson để tìm khán giả; người lính già 80 tuổi trong cơn giận đã kiên nhẫn đợi nửa ngày trước khi về nhà và soạn một lá thư viết tay đầy tức giận: "Chúng tôi đã xây dựng nền móng cho công ty này," ông viết cho Johnson, "từ khi anh còn là một thằng nhóc."

Johnson cố gắng tự bảo vệ mình trong một bài phát biểu trước câu lạc bộ Winston-Salem Rotary, nhưng những người tham dự không nhớ nhiều đến lời lão nói, họ chỉ nhớ đến hậu quả của nó. Một đội vệ sĩ vây quanh Johnson và đẩy lão lên thang máy vận chuyển hàng hóa. Chỉ có một từ làm người ta nhớ là bucolic (mục đồng), đó là từ mà Johnson dùng để mô tả Winston-Salem trong một cuộc phỏng vấn với tờ *Atlanta Constitution*. Những câu khẩu hiệu bắt đầu xuất hiện khắp thành phố: "Hãy kêu to lên nếu bạn là mục đồng." Một áp phích khác là RJR ở bên trái với ngón tay cái chỉ lên, bên phải là Nabisco với ngón tay trái chỉ xuống

Một chuyện ngồi lê đôi mách mới đầy ác ý về nhà Johnson lan truyền khắp thành phố. Các tin đồn từ những kẻ thô bạo tại địa phương đã hủy hoại Johnson. Cupcake đã chạy trốn với một tay quần vợt chuyên nghiệp. Trong lúc hỗn loạn, Johnson đã cố gắng làm điều gì đó tốt đẹp cho người vợ đang trở thành tội đồ cùng với lão. Vợ một người bạn của Johnson, Dwayne Andreas, là Chủ tịch của Archer Daniels Midland kiêm ủy viên quản trị ở Đại học Barry, một trường đại học nhỏ ở Florida. Johnson đã sắp xếp để quỹ RJR Nabisco quyên góp một khoản tiền cho Barry nhằm xây một phòng tập thể dục mới; đổi lại, trường này sẽ tặng Johnson một tấm bằng tiến sĩ danh dự. Khi Johnson khăng khăng đòi vợ mình cũng phải được như vậy, Barry đã đồng ý. Giờ đây, những người chỉ trích dùng nó để gọi Laurie là "Tiến sĩ Cupcake".

Hàng trăm công nhân không chuyển đến Atlanta sẽ bị đuổi việc. Các cựu binh của Reynolds, những người trước đây chưa bao giờ lo sợ sẽ mất đi sự che chở của người chủ mà họ coi như cha mình, thì nay đang sống trong nỗi sợ hãi hằng ngày về việc sẽ nhìn thấy quyết định sa thải trên bàn làm việc. Trong một số phòng ban, nhân viên bị cho thôi việc hàng loạt. Sự

căng thẳng lên đến đỉnh điểm. Một ngày nọ, một người ở bộ phận thuế đã khóc thét lên: Hãy bắn vào giữa hai mắt tôi, chứ đừng tra tấn tôi thế này. Nhưng cho dù vậy, các giá trị đạo đức nghề nghiệp ở Reynolds thật khó mà mất đi. Một nhóm bốn thư ký bị sa thải vào một buổi chiều vẫn ở lại đến quá nửa đêm để hoàn thành một dự án.

Những lời nói hài hước đầy ác ý xuất hiện khắp nơi. Bob Carbonell, kẻ hay gây sự người Mỹ Latinh của Johnson, được cho là đến từ biệt đội tử thần người Salvador. Máy photocopy đã làm việc liên tục để sản xuất phim hoạt hình dành cho người lớn. Trong một bộ phim, Johnson được miêu tả đang trèo lên tòa nhà Tiểu Empire State, giống như King Kong. Trong một tác phẩm khác, lão được miêu tả là một đứa trẻ mất tích. Dòng chú thích ghi: Hạnh phúc là khi bạn thức dậy và nhìn thấy ảnh của Ross trên thông báo tìm người mất tích. Một trong số những câu chuyện sâu cay nhất nói về một con chuột, người ta dễ dàng nhận ra đó là F. Ross Johnson, đang cuống quýt vác trên lưng một con chuột khác được dán nhãn Thuốc lá RJR khi nó đang nằm bất lực trong một cái bẫy. Cái bẫy được dán nhãn Bucolic Traps Inc. (Công ty bẫy chuột mục đồng) với mồi nhử là Oreo. Một nhóm chuột khác háo hức chạy ra khỏi phòng họp của hội đồng quản trị để xem. Một con hỏi: "Này Ross, 'F' nghĩa là gì?"

Johnson, một người gần như không có gốc gác gì, sẽ khó mà hiểu được những cảm xúc do lão gây ra. "Chúa ơi," lão nói, "Exxon sa thải 7.000 nhân công ở New York và không ai có một chút phản ứng gì. Tôi chỉ sa thải có vài trăm người mà đã trở thành Attila Rợ Hung*."

Phản ứng của Johnson nói lên rất nhiều điều về con người lão, lão cho rằng các phụ tá không có nghề nghiệp gì cụ thể mà chỉ là tay sai. Lão cảm thấy ngay khi lão thành lập công ty này cũng là lúc công ty bắt đầu tan rã,

và cho rằng không vận động nghĩa là ngu ngốc. Tại sao vậy, lão tự hỏi, người Winston-Salem không nhận thấy thời lao động cật lực đã qua lâu rồi sao? Thế giới đã thay đổi; phải tiếp tục tiến lên, hoặc sẽ bị bỏ lại phía sau. "Ross là kẻ nghiện hành động, nghiện lý thuyết chuyển động không ngừng," O. C. Adams, một nhà tâm lý học ở Connecticut nói. Đây là người tư vấn cho Johnson về các vấn đề nhân sự. "Ông ấy không có khả năng nhận biết một hành động sẽ ảnh hưởng đến người khác thế nào."

Phản ứng dữ dội cũng không thay đổi được cục diện. Các cuộc họp với thị trưởng của Winston-Salem và thống đốc Bắc Carolina không có tác dụng, không làm thay đổi được quyết tâm của Johnson. Trước khi việc di dời được thông báo chính thức, lão và Laurie đã mua một ngôi nhà mới trị giá hàng triệu đô-la ở Atlanta. Dấu hiệu duy nhất của một rắc rối thực sự là khi Sticht thay đổi suy nghĩ về việc di dời. Rất ít người ở Winston-Salem biết Johnson đã đến đây thế nào, thay thế Wilson thế nào, nhưng hầu hết mọi người đều nghi ngờ Sticht bằng cách nào đó đã dàn dựng vụ này. Khi tin tức về việc di dời đến Atlanta công khai trên mặt báo, Sticht bất ngờ được gọi đến để giải thích và buộc phải trả lời những câu hỏi hóc búa về người đàn ông mà ông đã chọn để điều hành Reynolds. Sticht đã đồng ý sẽ ủng hộ việc di dời, nhưng trước áp lực ngày càng gia tăng, ông đã cùng Albert Butler đến phòng làm việc của Johnson để cố gắng ngăn chặn nó.

Johnson vẫn giữ vững lập trường của mình, nhưng sự việc diễn biến quá bất ngờ khiến lão phải tạm dừng lại để xem xét quyền lực của Sticht, đặc biệt là quyền lực của đám bạn bè ông ta trong hội đồng quản trị. Lão đã thấy những gì Sticht và đồng bọn làm với Wilson và quyết tâm tránh kết cục tương tự. Không, Johnson tự nhủ, Sticht phải trở thành đồng minh của lão. Sau tất cả các đặc quyền và lương thưởng mà lão đã dành cho Sticht,

Johnson quyết định làm điều gì đó hơn thế. Lão sẽ bầu ông ta là chủ tịch của RJR Nabisco. Vị trí này thực chất chỉ có tính tượng trưng, Johnson sẽ nắm quyền lực thực sự với tư cách là Tổng Giám đốc kiêm Tổng Giám đốc Điều hành. Nhưng lão chắc chắn động thái này sẽ khiến Sticht hài lòng.

"Đừng làm như vậy. Ông ta sẽ chỉ gây rắc rối cho ông thôi," Ed Horrigan nói.

"Đừng làm điều đó. Ông đâu có cần ông ta," Charlie Hugel nói.

"Ông đang đùa với tôi đấy à," Wilson nói, khi Johnson để Sticht thay thế ông ta, "đây là công ty của ông, ông có thể làm mọi thứ ông thích. Nhưng ông ta là kẻ giả tạo, và ông sẽ hối hận." Vài tuần sau đó, Sticht được bổ nhiệm làm chủ tịch và Wilson đã đúng: Johnson rất hối hận vì điều đó.

Khi việc chuyển đến Atlanta được thông báo chính thức vào giữa tháng Một năm 1987, Johnson cho rời đi bất chấp những phản đối. Chỉ có trụ sở công ty được đi rời. Một số ít trong số hàng nghìn nhân viên trong biên chế sẽ đến làm việc ở Atlanta. Một số sẽ chuyển sang bộ phận thuốc lá. Hơn 12.000 nhân viên ở Thuốc lá RJ Reynolds sẽ ở nguyên vị trí, và chỉ cắt giảm vài trăm việc làm ở Winston-Salem. (Trên thực tế, việc này chỉ làm được đến thế.) Johnson đã có động thái cuối cùng để xoa dịu nỗi đau của Winston-Salem: tặng Glass Menagerie cho Đại học Wake Forest.

Atlanta đang chờ đợi, đông đảo các doanh nhân hân hoan ủng hộ chào đón một công ty lớn thuộc *Fortune 500* gia nhập địa phương của họ. Nhưng nếu thành phố này nghĩ rằng nó đang chào đón một tập đoàn lớn, một nhà hảo tâm có tầm lòng ấm áp rộng mở mong muốn tạo dựng tương lai tươi sáng ở đây thì nó sẽ sớm phát hiện ra sự thật về một Ross Johnson không bao giờ biết dừng lại. Johnson tiếp quản 11 tầng trong một tòa tháp

thủy tinh không mấy nổi bật tại một trung tâm mua sắm ở ngoại ô có tên The Galleria. Trong bài phát biểu đầu tiên trước công ty, ông đề nghị nhân viên ở trụ sở này không nên coi mình là người làm việc một cách máy móc cho một công ty làm phúc. “Tôi đã nói với họ rằng tôi không thể hỗ trợ cho tất cả các tổ chức, từ tổ chức vì cộng đồng United Way đến cuộc thi ở câu lạc bộ thể thao Seven Jolly Girls,” Johnson nói với một phóng viên. “Nếu điều đó làm họ khó chịu, tôi cũng không thể làm gì khác được.”

Đây không phải là thái độ mà các quan chức thành phố này mong đợi. “Đừng buồn, Winston-Salem,” đó là tiêu đề bài viết trên tờ *Atlanta Constitution* đăng ngày hôm sau. “RJR chuyển đến đây đâu phải là tổn thất quá lớn.”

-

Chỉ vài tuần sau khi chuyển đến Atlanta, Johnson một lần nữa gây sốc với những người ủng hộ RJR Nabisco. Trong một cuộc họp với các nhà phân tích chứng khoán, lão có thông báo không chính thức rằng mình đang nghĩ đến việc chuyển Thuốc lá Reynolds từ một công ty thành một hợp doanh hữu hạn*. Ở Winston-Salem, các cổ đông hoang mang: “hợp doanh hữu hạn” là gì? Và nó sẽ ảnh hưởng đến cổ phiếu yêu quý của họ như thế nào? Bên trong công ty, mọi người tròn mắt kinh ngạc. Không ai có thể nói điều đó là chắc chắn hay chỉ là một ý tưởng nửa vời khác nảy sinh từ những suy tính không thể đoán trước của Johnson.

Trên thực tế, thông báo này báo hiệu một sự thay đổi hướng đi của Johnson đối với công ty. Khi các vụ sáp nhập càn quét những công ty Mỹ trong những năm 1980, các nhân viên ngân hàng đầu tư ở Phố Wall đã rất

thèm muốn dòng tiền mặt khổng lồ của Reynolds, nó nên được đưa vào sử dụng cho các vụ thu mua. Nhưng họ chưa bao giờ tiến được bước nào với Wilson. Wilson đã nhờ đến lời khuyên tài chính từ Dillon Read, một người chắc chắn và bảo thủ. Khi các nhân viên ngân hàng ở Merrill Lynch đề nghị xem xét một vụ LBO, Giám đốc Tài chính của Wilson, Gwain Gillespie, đã thẳng thừng từ chối.

Nhưng Johnson lại là một vấn đề khác, lão là người mà Phố Wall có thể tiếp cận để thương thảo về các thỏa thuận lớn và thỏa thuận kỳ lạ. Các công ty mà Johnson từng điều hành luôn trong tình trạng vận động, mua, bán và định hình lại các bộ phận theo phong cách thử và chứng minh của các Pesketteer. Cánh cửa nhà lão luôn rộng mở để thảo luận về các khả năng dù người gọi đến là Tylee Wilson, Bob Schaeberle hay người của Phố Wall với đầy những ý tưởng. Việc di dời đến Atlanta đã mang đến cho các nhân viên ngân hàng đầu tư dòng tiền phương Nam mà họ ví như những con bọ nhảy ra ánh sáng vào một đêm nóng nực ở Georgia. Đối với Horrigan, làn sóng ngày càng tăng của những người từ Phố Wall gọi đến giống như "một dòng người bán hàng kiên nhẫn cầu xin ông chủ. Đó là bởi Ross rất cởi mở với vấn đề đó. Nó thật sự truyền cảm hứng sáng tạo cho ông ấy".

Đôi khi họ gọi hơi nhiều: Trung bình cứ mỗi ngày Johnson nhận được 40 tin nhắn điện thoại, trong đó hơn một nửa là tới từ các nhân viên ngân hàng đầu tư. Johnson luôn có đủ các kế hoạch bất chợt, nhưng giờ bạn bè lão nói đùa rằng lão và nhân viên ngân hàng đầu tư đã thành lập câu lạc bộ "ý tưởng của Tuần". Đội giải cứu tàu đắm đêm thứ hai của lão đã tan vỡ từ lâu. Giờ đây, Johnson rất thích tán gẫu với các nhân viên ngân hàng. Lão coi dòng chảy các ý tưởng liên tục của họ là những lời khuyên miễn phí.

Lão hỏi: “Tại sao phải nhọc công tìm hiểu khi có người tự nguyện nói cho mình biết?”

Ý tưởng hợp doanh hữu hạn đến từ một trong những người quyết tâm theo đuổi Johnson nhất, một người môi giới chứng khoán ở Phố Wall có đôi mắt hoang dã tên là Jeffrey Beck. Beck làm việc cho Drexel Burnham Lambert, một ngân hàng đầu tư đầy tham vọng. Trưởng bộ phận trái phiếu rác của ngân hàng đặt trụ sở ở đồi Beverly Hills là Michael Milken, người gần như tự thân làm thay đổi hoạt động sáp nhập giữa những năm 1980*. Ở Phố Wall, người ta gọi Beck là “Mad Dog” (Chó điên). Mặc dù chưng diện với cà vạt, đeo kính râm, nhưng Beck trông gần giống đứa con lai của một diễn viên hài và một sát thủ.

Là người có cá tính, Beck tự phong mình là kẻ bất lương có tấm lòng, người có khả năng khuấy đảo, điều hành đằng sau hậu trường, là một trong bảy nhà kiến tạo thỏa thuận hàng đầu Phố Wall - ông ta có thể kể tên sáu người khác - với một chút ngạo mạn, nhưng cũng không quá khác xa sự thật. Ông ta luôn kêu to để đón tin vui: “Rock and Roll!” (Bắt đầu rồi!), và “Lock and Load” (Hãy chuẩn bị sẵn sàng) trước khi bước vào một cuộc họp căng thẳng. Beck từng là cố vấn không chính thức cho bộ phim *Wall Street* (Phố Wall). Ông thậm chí còn đảm nhận vai diễn khách mời, có một bài phát biểu đầy ngẫu hứng và giận dữ khi một nhân viên ngân hàng đầu tư chuẩn bị cho đội của ông một vụ thâu tóm thù địch.

Trong khi các nhân viên ngân hàng đầu tư khác chuyên về phân tích hoặc chiến thuật chiến đấu, Beck lại tạo dựng sự nghiệp bằng tài ăn nói và diễn kịch. Khi một trong những thỏa thuận lớn nhất của ông ta, LBO một công ty thực phẩm ở Chicago tên là Esmark, được một nhà thầu khác trả

giá cao hơn, Beck đã cầu xin Chủ tịch của Esmark, Donald Kelly, trả tiền cho ông ta vì đã kiến tạo thỏa thuận này.

"Ông phải làm gì đó cho tôi; ông phải làm gì đó cho tôi," Beck rên rỉ, nằm sõng xoài trên sàn nhà ở phòng làm việc của Esmark. Kelly đã có ý định cho Beck một khoản phí, nhưng muốn trêu ông ta bằng cách giả vờ phớt lờ lời cầu xin. "Ông ta sẽ phát điên cho mà xem," Kelly nói với một trợ lý. "Sẽ có trò vui để xem." Beck được gọi vào văn phòng của Kelly và nghe tin xấu. "Ôi chúa ơi; ôi chúa ơi; ông không thể làm điều này với tôi," Mad Dog rên rỉ, tiếp theo ông ta tiến tới mở cửa sổ phòng làm việc của Kelly. "Nếu thế! Tôi sẽ nhảy ra khỏi cửa sổ! Tôi sẽ tự tử." Kelly phá lên cười, hét lên: "Đừng nhảy!" Nhờ việc đã làm và tài đóng kịch, Beck đã nhận được một khoản phí 7,5 triệu đô-la.

Beck tán tỉnh Johnson với tần suất như ông ta thường làm. Chỉ ít lâu sau cuộc gặp ban đầu của họ, khi Johnsons đang đi nghỉ ở miền Nam nước Pháp, Beck đã gửi cho hai vợ chồng lão một chai Roederer Cristal và cả hoa nữa. "Chúc ông bà có một kỳ nghỉ vui vẻ," tấm thiếp viết, "từ Mad Dog." Ngay lập tức, Johnson hiểu được ý định đen tối của Beck. Trong lần gặp thứ hai, ông ta mang theo một hộp bánh quy cho chó Milk Bone, một trò đùa về biệt danh của Beck. Sau đó, trong khi thảo luận về kế hoạch tái cấu trúc với Tổng Giám đốc Điều hành tập đoàn công nghiệp lớn thứ 19 của Mỹ, Mad Dog đã ăn hết hộp bánh.

Cuối năm 1986, Beck đề xuất quan điểm về chủ trương hợp doanh hữu hạn cho Thuốc lá Reynolds. Từ lâu, Johnson đã lo rằng giá cổ phiếu của RJR Nabisco sẽ rơi vào tình thế bất lợi, không công bằng vì các hoạt động của công ty thuốc lá. Ông tin rằng các nhà đầu tư chưa bao giờ tính đến Nabisco, họ chỉ chọn tập trung vào tương lai ảm đạm của thuốc lá. Ý tưởng

hợp doanh hữu hạn của Beck, mang tên Dự án Alpha, nhằm mục đích chống lại quan niệm sai lầm đó. Những người nắm giữ cổ phiếu phổ thông thường nhận được số tiền cổ tức rất nhỏ. Nhưng bằng cách thay thế phần lớn cổ phiếu của RJR Nabisco bằng các cổ phiếu hợp doanh, một phần tiền trong dòng tiền mặt khổng lồ của Reynolds có thể chảy trực tiếp vào tài khoản của các chủ sở hữu cổ phiếu hợp doanh, khi đó họ sẽ vui mừng vì vừa nhận được khoản tiền lớn vừa trốn được thuế doanh nghiệp đánh vào cổ phiếu phổ thông.

Beck hy vọng giá trị giao dịch cao ngất trời của các cổ phiếu hợp doanh sẽ khiến mọi người chuyển đổi hết số cổ phiếu phổ thông còn lại của RJR Nabisco, và khiến họ trở nên giàu có hơn. Johnson nghĩ rằng ý tưởng này rất phức tạp không thể thực hiện, nhưng lão vẫn tiến hành khi Beck đề nghị làm công việc này miễn phí. Mad Dog biết rằng việc làm ơn này của ông ta sẽ được đền đáp trong nhiều phi vụ tiếp theo.

Johnson là con người của các ý tưởng, không quá quan tâm đến chi tiết. Khi những ý tưởng kiểu như của Beck bắt đầu chồng chất, lão giao chúng cho một nhóm cố vấn không chính thức mà lão yêu quý gọi là "Bộ phận nghiên cứu và phát triển tài chính". Johnson mong rằng nhóm người do Andy Sage, một người bạn cũ, đứng đầu có thể đãi cát tìm vàng, đưa ra các mánh lới tài chính của riêng họ.

Sage, người có chân trong hội đồng quản trị của Johnson từ sau cuộc đảo chính lật đổ Weigl, là con trai của một chuyên gia chứng khoán ở Phố Wall. Ông từng bị đuổi khỏi trường dự bị dành cho giới nhà giàu St. Paul, và bậc giáo dục tiếp theo của ông là một trường thương mại. Nhưng Sage có tài năng lỗi lạc trong nhiều lĩnh vực, ông có thể lái máy bay, chơi piano rất hay và vươn lên vị trí chóp bu ở ngân hàng Lehman Brothers. Ông đã

trở thành đối tác quản lý và sau đó là Tổng giám đốc. Nhưng đã nhiều năm trôi qua kể từ khi ông hoạt động tích cực trên Phố Wall, và nay ở tuổi 60, trên thực tế, ông được coi là lớp người lạc hậu so với thời cuộc. Ông chỉ tình cờ đến đây, như một giáo sư đãng trí, khoác trên mình bộ comple nhàu nhĩ.

Nhưng Sage là người hiếm thấy nhất ở Phố Wall. Ông ít quan tâm đến việc bán một công ty mà chú tâm vào tìm hiểu cách người ta điều hành công ty đó. Trong những năm qua, ông đã tích cực tham gia tái cấu trúc International Crawester. Sage là kiến trúc sư tài chính cho hệ thống đường ống Alaska. Và với tư cách là Chủ tịch ủy ban điều hành của American Motors, ông đã giúp công ty vượt qua thời kỳ khó khăn. Ông là người thích di chuyển, qua lại như con thoi giữa nhà ở New York, khu nghỉ Jackson Hole và Palm Beach, nơi ông mua lại một ngôi nhà từ Johnson nhiều năm trước. Khi Reynolds mua Nabisco, Sage đã thêm Winston-Salem vào danh sách những nơi ông thường cư trú. Ở những nơi đó, ông ta sẽ mượn một văn phòng và dành hàng giờ để xem xét thật kỹ các bảng cân đối kế toán cũng như báo cáo thu nhập.

Để nghiên cứu kỹ ý tưởng của Johnson, Sage đã thuê một chuyên gia tư vấn ở Washington tên là Frank Benevento. Johnson trân trọng gọi anh này là Quý Ngài Paul Benevento. Benevento là một lựa chọn kỳ quặc, ở tuổi 39, anh này có rất ít kinh nghiệm với Phố Wall: chỉ vỏn vẹn bốn năm ở Lehman Brothers. Trước đó, anh là một luật sư ở Washington, đầu tư vào ngành năng lượng và điều hành công việc đó cho đến nay. Sage là cố vấn dày dạn kinh nghiệm của Benevento và là nhà đầu tư đặc biệt trong công ty của anh. Hai người thường nói chuyện hàng giờ về thứ mà họ gọi là “kiến trúc tài chính”. Johonson cho rằng bộ đôi này là các chuyên gia hàng đầu.

Khi công việc của họ được biết đến rộng rãi hơn trong nhiều tháng sau đó, những người bạn ở Phố Wall của lão đã hỏi nhau về lý do lão có sự lựa chọn này.

Benevento chỉ mong gỡ được các nút thắt tài chính. Và theo sự hướng dẫn của Sage, anh ta lao vào Dự án Alpha của Drexel với sự thích thú. Hợp doanh hữu hạn đã chứng minh phần nào thành công trong ngành dầu khí. Trong các cuộc họp với Johnson và Sage, Benevento dành hàng giờ thao thao về những phương pháp mới để định hình lại cấu trúc công ty. Anh ta khiến Johnson nhớ đến một nhà khoa học điên.

Tuy nhiên, Dự án Alpha cuối cùng cũng chết yểu. Ý tưởng này không thuyết phục được Benevento rằng nó sẽ giúp được gì đó cho cổ phiếu của công ty, và Johnson, người luôn cảnh giác với tệ quan liêu, buộc phải bỏ ngang giữa chừng vì việc này đòi hỏi rất nhiều thủ tục giấy tờ. "Chúa ơi, Thánh Thần ơi," lão nói khi họ khai tử dự án. "Ta phải thuê thêm một tòa tháp nữa với hàng đống người trong đó để thực hiện kê khai thuế cho tất cả mọi người. Phải chi 200 đô-la tiền công chỉ để tiết kiệm 1 đô-la nguyên liệu." Hai tháng sau khi làm náo loạn Winston-Salem và Phố Wall bằng việc đề cập đến hợp doanh hữu hạn, Johnson tuyên bố lão không còn quan tâm vấn đề đó nữa.

Beck không nản lòng. Ông nhanh chóng quay lại tìm Johnson với hàng tập bản in từ máy tính và một ý tưởng khác. Tại sao không tách công ty, tách Reynolds cho các cổ đông và cho phép ban lãnh đạo mua lại Nabisco trong một giao dịch LBO? Johnson đã chuyển ý tưởng đó cho Sage, Sage đưa ra kiến nghị có một chút thay đổi. Đó là mua lại toàn bộ cổ phiếu của RJR Nabisco để được một gói tiền mặt và cổ phiếu; sau đó, ban lãnh đạo có thể mua Nabisco trong một vụ LBO trị giá khoảng 6 tỷ đô-la. Sage thích

ý tưởng này đến mức ông gán cho nó cái tên Dự án Sadim, tức là Midas* viết ngược. Benevento cũng rất phấn khích nên đã nói suy nghĩ của mình cho Johnson.

Johnson vô cùng kinh ngạc. Trong phòng làm việc của ban giám đốc, nơi nổi tiếng với "các ý tưởng của tuần" có những dòng chữ viết vội vàng, nguệch ngoạc của Benevento về những tin tức hằng ngày, ngay khi anh nắm bắt được chúng. Bản thân Johnson đã có một kế hoạch mới. Đó là xây dựng chân thứ ba cho RJR Nabisco trong ngành kinh doanh truyền thông, niềm đam mê từ khi lão bắt đầu tình bạn với Gifford. Mục tiêu ngay lập tức thu hút sự chú ý của lão là ESPN, mạng lưới truyền hình cáp thể thao mà RJR Nabisco đã sở hữu 20% cổ phần; Johnson thích thú với ý tưởng mua lại 80% cổ phần ESPN thuộc sở hữu của Capital Cities/ABC. Don Ohlmeyer được mời đến để đánh giá công ty và nhân dịp này, Johnson liền đề nghị mua lại Capital Cities với giá 720 triệu đô-la. Nhưng lão đã bị từ chối.

Benevento cũng bị từ chối. Anh đã hy vọng Johnson sẽ đề cập ý tưởng LBO của họ tại một cuộc họp hội đồng quản trị ở Palm Springs vào cuối tháng Ba. Nhưng khi Benevento phát mệt vì chờ đợi thì thay vào đó, Johnson tập trung vào ESPN, không đả động gì tới các kế hoạch nghiên cứu và phát triển tài chính. Sau này, Johnson nói với Benevento rằng anh hãy tạm thời hãy quên LBO đi. Cho dù chi tiêu rất tự do, nhưng trên thực tế, Johnson vẫn là một người khá lo về nợ doanh nghiệp, điểm cốt lõi của bất kỳ vụ LBO nào. Lão nhớ đến những chuyến đi mệt mỏi đến gặp các nhân viên của GSW 20 năm trước mà như muốn co rúm lại. Các ngân hàng không thể hiểu sự cần thiết phải có các giải đấu golf và máy bay phản lực

công ty. Họ thật gò bó không hợp với phong cách của lão. Không, lão nói với Benevento, ta sẽ không thực hiện LBO.

Jeff Beck vẫn bám dai như đỉa. Ông biết điều gì đã khiến Johnson thấy vui vẻ; ở Drexel, một trong những biệt danh của Johnson là "Starfucker", ý chỉ người thích giao du với người nổi tiếng. Nghe ngóng thấy RJR Nabisco có thể quan tâm đến một công ty truyền thông, Beck sắp xếp bữa trưa tại một nhà hàng sang trọng ở New York, nhà hàng La Côte Basque, để Johnson gặp diễn viên Michael Douglas, bạn của Beck. Ông này đang tìm cách để thành lập công ty sản xuất của riêng mình. Cuộc gặp không mang lại kết quả gì, mặc dù như mọi khi, Johnson đã có một bữa tối tuyệt vời

-

Quyền lực đã được củng cố vững chắc, Johnson cảm thấy thoải mái và bắt đầu tận hưởng cuộc sống. Thoát khỏi những căng thẳng ở Winston-Salem, RJR Nabisco giờ như tấm vải trống mà Johnson sắp sửa tô vẽ lên đó. Ưu tiên bây giờ là vui vẻ, và đối với Johnson điều đó có nghĩa là vận động và đặc quyền.

Ở vị trí mới của mình trên tòa tháp The Galleria, Johnson đóng vai trò người điều khiển chính các con rối, khiến các nhân viên của lão luôn ở trạng thái liên tục tái cơ cấu. Một số thay đổi có vẻ là trò tinh nghịch. Johnson có thể ra lệnh cho hai đơn vị kinh doanh thay đổi tòa nhà cho nhau khi thấy một bên rất đông, trong khi bên kia lại quá thưa thớt phải tìm cách để phát triển. Trò đùa ở văn phòng của Nabisco New Jersey là Johnson sở hữu một phần của công ty có tên Quirk Move Systems, chuyên thực hiện tất cả các vụ di dời. Trong chớp mắt, lão ra lệnh đảo ngược các mối quan

hệ báo cáo, cấp dưới trở thành sếp. “Nếu sếp của tôi gọi,” lão nói đùa, “hãy hỏi tên và số điện thoại của ông ta.”

Trong khi Johnson cười thầm về sự tráo đổi này, các giám đốc điều hành ở công ty bị thu mua lại thấy sự tráo đổi liên tục này chẳng phải trò đùa. Trường hợp điển hình là vụ di chuyển vào tháng Bảy của một công ty thuộc Nabisco có tên Planters/Life Savers đến Winston-Salem. Điều này được báo cáo cho Horrigan. Lý do chính thức cho việc di chuyển là hệ thống phân phối các loại hạt và kẹo trùng với hệ thống phân phối thuốc lá. Chúng đều là các mặt hàng được bày bán ở mặt trước cửa hàng, trên các kệ hàng gần máy tính tiền. Lý do thực sự dường như là để tăng thêm lực lượng cho đế chế của Horrigan, làm dịu nỗi đau của Winston-Salem, và tạo thêm việc làm mới cho nhân viên thất nghiệp của Reynolds. Chủ tịch của Planters, Martin Mitchowsky, đã phản đối hành động này kịch liệt đến mức ông đã bị Horrigan thay thế bằng người ủng hộ ông ta. Hàng chục giám đốc điều hành khác của Planters thà rời đi còn hơn là chuyển đến Winston-Salem và làm việc với những kẻ buôn bán tử thần ở Reynolds.

John Greeniaus, một Tổng Giám đốc tương lai của Nabisco, 42 tuổi, cũng chiến đấu với động thái này một cách cay đắng cho đến khi Johnson bảo anh ta hãy dừng lại. Lão nói: “Thôi nào Johnny, đừng làm mọi thứ trầm trọng thế. Có thể việc đó đúng; có thể sai. Vậy thì sao? Chúng ta sẽ tìm hiểu.” Cuộc trao đổi đó thể hiện cả tính cẩu thả nhất thời và thái độ của Johnson khi tiếp tục phớt lờ những nỗi đau do ý thích nhất thời của lão gây ra. Nhưng việc di chuyển Planters cũng cho thấy những mối nguy hiểm từ bản chất bốc đồng của Johnson. Sau khi tặng Glass Menagerie cho Wake Forest, Winston-Salem không còn nơi nào khác để đưa nhân viên đến làm việc. RJR Nabisco đã buộc phải thuê lại tòa nhà đó từ trường đại học.

Về phần mình, Johnson tránh Winston-Salem càng xa càng tốt. Lão vẫn là người gây ra nỗi đau cho Bắc Carolina. Mùa hè năm đó, Reynolds công bố chương trình nghỉ hưu sớm để cố gắng cắt giảm thêm 2.800 người khỏi biên chế. Như mọi khi, Johnson lại bị chỉ trích. Có một câu chuyện mà nhiều người tin là có thật lan truyền ở Winston-Salem rằng Johnson có cuộc ẩu đả với Jerry Long, Giám đốc mảng thuốc lá trong nước. Long đã đứng ra bảo vệ lợi ích của các công nhân Reynolds. Câu chuyện lan truyền như một cú đánh vào Johnson. Cả hai người đều phủ nhận, giải thích rằng tin đồn bắt đầu từ một hôm Johnson tự làm xước mặt khi cạo râu và Long đến làm việc với một mắt bị sưng sau cuộc tiểu phẫu. Nhưng câu chuyện đó khó có thể khiến người ta quên, bởi mọi người ở Winston-Salem rất muốn tin vào điều đó. Sau khi Long bị gạt ra khỏi Reynolds, ông chạy đua vào ủy ban hạt. Khi ông được bầu, một số nhà quan sát chính trị đã tán dương câu chuyện vẫn còn âm ỉ về trận đấu tay bo với Johnson.

Khi Johnson trở lại chơi trong giải đấu golf Vantage Pro-Am do Reynolds tài trợ, lão đã nhận được những lời chửi rủa từ phòng trưng bày. Lão đã mời một số kẻ lạm dụng đến sân golf trong một chiếc trực thăng và đi quanh trên chiếc xe golf có tên lão trên đó. “Hãy quay trở lại Atlanta đi, đồ khốn,” một người nào đó hét lên. Ngay cả người chơi cùng Johnson, Arnold Palmer, cũng không thoát khỏi bị lăng mạ. “Giỏi lắm, đi đi, Arnie,” một người nào đó hét lên. “Thật tệ khi ông phải chơi với kẻ khó chịu đó.” Tuy nhiên, phản đối đau đớn nhất đến khi Johnson đang cẩn thận đánh bóng vào lỗ golf. Đột nhiên, một giọng nói vang lên từ phòng trưng bày: “Hắn chia rẽ miền Nam, đồ khốn, cút về Atlanta đi.”

Sự ghẻ lạnh của Winston-Salem với lão có thể đã khiến Johnson tiếp tục nuông chiều Horrigan. Quên đi những thù hận cũ, hai người thực sự trở

nên thân thiết, có thể là vì vợ của họ: Betty Horrigan là người Canada, và cô ta có thể chơi golf với Laurie Johnson. Johnson tiếp tục cho Horrigan mọi thứ ông ta muốn và một số thứ ông ta không yêu cầu, bao gồm cả việc sử dụng độc quyền ngôi nhà mới xa hoa mà công ty đã mua gần câu lạc bộ đồng quê Loxahatchee ở ngoại ô Palm Beach.

Lão thậm chí còn nuông chiều theo sở thích của Horrigan với xe hạng sang. Và không chỉ có vài chiếc. Khi di chuyển, Horrigan còn đòi có một đội dài. Ông ta sẽ cáu nếu không có chiếc nào đi theo, hoặc nếu không có tài xế luôn túc trực. Horrigan thậm chí còn đòi tài xế đưa đón quãng đường dài vài trăm mét giữa trụ sở Atlanta và khách sạn Waverly. Vào những năm 1980, xe hạng sang đã xuất hiện ở Winston-Salem, và với sự chấp thuận của Johnson, Horrigan đã chuyển đội xe Reynolds từ những chiếc Lincoln Town Cars màu đen sang đội xe Cadillac màu hạt dẻ, đồng thời trang bị đồng phục cho các tài xế. Màu hạt dẻ là màu yêu thích của Horrigan.

Johnson sẽ cười ầm lên với những lỗi nhỏ của Horrigan và sự khao khát của ông ta về các đặc quyền, nhưng lão chấp nhận tất cả. “Tôi không quan tâm đến khoản tiền 50.000 đô-la trả cho một tài xế”, Johnson nói nhiều năm sau đó. “Điều tôi quan tâm là 1,2 tỷ đô-la (lưu lượng tiền mặt của thuốc lá)”. Khi bị phân tâm vào các vấn đề khác, Johnson ngày càng phụ thuộc vào Horrigan để điều hành thuốc lá. Đó vẫn là nguồn lợi nhuận lớn nhất của RJR Nabisco. “Câu hỏi duy nhất là sự bòn rút đó có đáng giá với số tiền tôi kiếm được từ thuốc lá không?” Johnson nói.

Một buổi tối, Horrigans mời Johnsons đến ăn tối. Câu chuyện chuyển sang hiện tượng LBO đang ngày càng phổ biến. “Trời, chúng ta sẽ không bao giờ thực hiện LBO,” Johnson nói, “hãy nghĩ đến những người sẽ bị ảnh hưởng; chúng ta không thể làm điều đó. Chúng ta có muốn phải sai

thải hàng nghìn nhân viên không? Chúng ta có thể sống nếu làm như vậy không?" Lão còn nói thêm: "Chúng ta có những công việc tốt nhất ở Mỹ".

Lão chẳng hề nói dối. Các giám đốc điều hành của RJR sống sung sướng như vua. 31 giám đốc điều hành hàng đầu được trả tổng cộng 14,2 triệu đô-la, nghĩa là trung bình 45.000 đô-la/người. Một vài người trong số họ đã trở thành huyền thoại ở Waverly vì đã trả 100 đô-la tiền boa cho cô bé đánh giày. Hai người giúp việc của Johnson có tên trong bảng lương của công ty. Các cấp phó của Johnson một tay làm náo loạn thị trường nhà ở cấp cao ở Atlanta.

Đã có một lượng tiền không hạn chế chi tiêu cho việc trang trí trụ sở mới, nổi bật với những đồ khảo cổ ở tầng thượng, nơi làm việc của các giám đốc điều hành hàng đầu. Bức tường phía sau khu vực lễ tân treo tấm khảm sơn mài thế kỷ XI của Trung Quốc trị giá 100.000 đô-la, cùng một lọ hoa mặt ngoài lấm tấm màu xanh lá cây của Trung Quốc trị giá 16.000 đô-la từ một triều đại tương đối gần đây. Khách khứa có thể ngồi chờ trên một bộ ghế gỗ gụ của Đế chế Pháp (30.000 đô-la), từ đó liếc nhìn hai chiếc tủ rất tương xứng (30.000 đô-la) có cùng niên đại. Bên trong tủ là bộ đồ sứ để phục vụ bữa tráng miệng có hình lá thuốc lá (20.000 đô-la). Khách có thể được dẫn vào để gặp Bob Carbonell và rảo bước trên tấm thảm Ba Tư màu lông lạc đà trị giá 50.000 đô-la. Hoặc nếu khách có đủ may mắn được gặp Ross Johnson, họ sẽ cùng lão chiêm ngưỡng những món đồ sứ từ thế kỷ XII có màu xanh và trắng rất giá trị, bày rải rác khắp văn phòng của lão.

Nếu có ai thực sự may mắn, thì đó chính là người buôn đồ cổ trong thị trấn, vì đã nhận được thêm đơn đặt hàng. RJR là khách quen của các đại lý đồ cổ ở London, Paris và New York. Laurie Johnson quản lý giao dịch mua trong những chuyến đi ngắn tới châu Âu với nhân viên trang trí của cô.

Mặc dù đã chi 50 triệu đô-la để chuyển trụ sở, song các dự án trang trí tiêu tốn hàng triệu đô-la vẫn được tiến hành tại trụ sở thuốc lá cũ và văn phòng mới ở Washington. “Đây là công ty duy nhất tôi từng có giao dịch mà không lập ngân sách,” một tay buôn đồ cổ nhận được ân huệ này há hốc mồm vì kinh ngạc.

Theo nghĩa đen, đó là một cuộc sống ngọt ngào. Một chiếc xe chở kẹo xuất hiện hai lần một ngày, thả những bát kẹo bon bon ở khu vực lễ tân của mỗi tầng. Không phải kẹo Baby Ruths của Mỹ, mà là bánh kẹo Pháp cao cấp. Đặc quyền tối thiểu nhất cho các quản lý cấp thấp nhất là một thẻ thành viên câu lạc bộ và một chiếc xe công ty trị giá lên tới 28.000 đô-la. (Để được sử dụng những chiếc xe đặc biệt sang trọng, các giám đốc điều hành phải tự bỏ tiền riêng.) Đặc quyền tối đa, gần như ai cũng có thể nói ra, là Johnson với thẻ thành viên của 12 câu lạc bộ và John Martin với chiếc Mercedes trị giá 75.000 đô-la.

Vẻ bề ngoài ngọt ngào là thế, nhưng bên trong trụ sở mới là xã hội phân biệt đẳng cấp rõ ràng. Khoảng 1/3 trong số 400 người làm việc ở đây đến từ New Jersey. Nhiều người là cựu nhân viên của Standard Brands. 1/3 nữa là người của Reynolds, đến từ Winston-Salem. 1/3 còn lại, chủ yếu là thư ký và nhân viên hỗ trợ, những người tuyển mới ở Atlanta. Các cựu nhân viên của Reynolds cảm thấy họ đang phải gánh vác phần lớn công việc dành cho người hầu. Một số người bắt đầu tự gọi mình là nông dân trồng nấm vì họ làm việc trong bóng tối và cứ thế tiếp tục xúc phân.

Bầu không khí phù du tràn ngập trụ sở mới. Thay vì ở trong tòa nhà cổ kính trang nghiêm ở Winston-Salem, hay thậm chí là trong tòa nhà Glass Menagerie ngay bên kia đường, đối diện nhà máy thuốc lá, Johnson chuyển RJR Nabisco đến tòa nhà đặc biệt trong một khu phức hợp gồm có công

viên - văn phòng - khách sạn - siêu thị, từ đây có thể nhìn thấy vòng xoáy giao lộ của đường cao tốc. Một số phó tướng của Johnson, như Ed Robinson và Andy Hines, những người đứng đầu ở đây - thậm chí còn chẳng nghĩ đến việc bán nhà của họ ở phía bắc. Ward Miller, thư ký công ty, cũng chẳng chuyển đến Atlanta. Mọi thứ diễn ra ở RJR Nabisco đang nói lên tất cả: “Chúng tôi chỉ ghé qua thôi.”

Nhưng chính ở khu vực sân bay Charlie Brown gần đó, nơi công ty ở Atlanta gửi máy bay phản lực, thì không khí của dòng tiền mới và sự hoạt động không ngừng nghỉ của nó mới thể hiện ở mức độ cao nhất. Ở đó, Johnson ra lệnh xây một nhà chứa máy bay mới phục vụ phi đội bay ngày càng đông đúc của RJR Nabisco. Reynolds có khoảng nửa tá chiếc máy bay phản lực. Nabisco có vài chiếc Falcon 50 và một chiếc Lear, những chiếc máy bay nhỏ bé mà một giám đốc điều hành như Johnson sẽ chẳng muốn sử dụng. Sau khi mua hai chiếc Gulfstream, Johnson ra lệnh mua một đôi thuộc dòng sản phẩm mới nhất G4 với mức giá 21 triệu đô-la/chiếc. Về nhà chứa máy bay, Johnson cho phép Linda Galvin, người phụ trách đội bay, sử dụng ngân sách không giới hạn, ngầm chỉ thị có thể vượt chi.

Khi hoàn thành, nhà chứa máy bay của RJR Nabisco giống như một kiệt tác ngang với lăng mộ Taj Mahal, và khiến nhà chứa máy bay của Coca-Cola bên cạnh trở nên nhỏ nhoi. Chi phí xây dựng không chỉ chảy vào nhà chứa máy bay, mà còn chảy vào một tòa nhà ba tầng ngay bên cạnh, bao quanh toàn là kính với nhiều màu sắc khác nhau. Chi phí cho cảnh quan xung quanh là 250.000 đô-la cộng với một khu vườn kiểu Nhật. Khách khứa đến đây sẽ bước vào khu nhà ba tầng tuyệt đẹp. Sàn nhà lát đá cẩm thạch của Ý, các bức tường và cửa dát gỗ gụ khảm. Khắp nơi bày biện đồ nội thất trị giá hơn 600.000 đô-la. Ấn tượng nhất là các tác phẩm nghệ

thuật trị giá 100.000 đô-la, gồm một chiếc áo choàng nghi lễ thời cổ của Trung Quốc đặt trong một chiếc hộp kính và một bộ đĩa kèm cốc cực kỳ cao cấp của Trung Quốc. Ở phòng tắm được trang trí công phu là một chiếc ghế nhồi bông, như thể ai đó có thể thấy mệt khi đi bộ từ đầu này sang đầu kia. Ngoài ra, còn có một số các tính năng khác của tòa nhà như một máy làm lạnh rượu vang lớn cỡ một người có thể đi vào; một phòng cho khách đến thăm các phi công, có tivi và và dàn âm thanh nổi. Một phòng lập kế hoạch bay, trang bị các máy tính hiện đại nhất. Có rất nhiều máy tính hiện đại chọn để theo dõi việc di chuyển của các giám đốc điều hành, xem họ đang ở đâu và sắp tới họ muốn bay đi đâu. Tất cả những thứ này là cần thiết để cung cấp thông tin về 36 phi công của RJR Nabisco và 10 máy bay, nổi tiếng với tên gọi Không quân RJR.

Nhân viên phụ trách bay trình bày tất cả kế hoạch đó cho Johnson với một chút bối rối. Ông này nói tất cả đều rất hiện đại, nhưng chi phí lên đến 12 triệu đô-la. Ông ta muốn trang bị tất cả những thứ mà một nhà chứa máy bay phản lực có thể có, nhưng con số ông ta đưa ra là hơn 1.800m^2. Johnson nhìn nhanh các bản vẽ, lắng nghe ý kiến của các kiến trúc sư, và đưa ra ý kiến của mình: tăng thêm hơn 650m^2.

Không quân RJR thể hiện rõ hình tượng con người Johnson: luôn vận động và bồn chồn không yên. Nó cũng thể hiện sự phô trương ban phát các đặc ân. Frank Gifford bay về nhà sau các chương trình “Bóng đá Đêm thứ Hai”. Gifford và cô dâu của anh ta, người dẫn chương trình Kathie Lee, lên một chiếc máy bay phản lực của RJR Nabisco đi hưởng tuần trăng mật. (Johnson là phù rể trong đám cưới.) Khi Roone Arledge muốn quá giang từ Los Angeles đến San Francisco, một máy bay phản lực RJR đã được phái đi từ Atlanta. Bạn cũ thân thiết của Johnson, Martin Emmett, đã rời công ty

từ lâu, có số dặm bay một năm trên máy bay phản lực của Johnson lớn hơn bất kỳ ai đang tại nhiệm.

Các máy bay phản lực cũng là biểu tượng của ranh giới ngày càng mờ nhạt giữa cái gọi là việc sử dụng hợp lý tài sản của công ty và những gì cấu thành tội lạm dụng. Một số người nghĩ rằng trường hợp của Rocco, một con chó giống Đức của Johnson, thuộc loại thứ hai. Ở giải Dinah Shore năm đó, Rocco cắn một nhân viên bảo vệ, làm dấy lên xôn xao lo ngại trong nhà của Johnson.

Liệu nó có bị nhà chức trách bắt và cách ly không, hay tệ hơn? Đã có quyết định cho Rocco rằng nó sẽ chạy trốn. Nó được đưa lên một chiếc máy bay phản lực của công ty và bí mật rời khỏi Palm Springs đến Winston-Salem. Một sự trốn tránh pháp luật hoàn hảo. Được một phó chủ tịch cấp cao tên là Dennis Durden hộ tống, Rocco có tên trong danh sách hành khách với tên "G. Shepherd". Đó không phải là hành động nguy hiểm duy nhất của Rocco. Sau đó, công ty chi trả một hợp đồng bảo hiểm cho một vết cắn trên người làm vườn của nhà Johnsons.*

Không quân RJR là tấm vé thông hành để Johnson đến với cuộc sống giàu sang. Cứ đến cuối tuần, các máy bay lao đi đón Don Meredith ở Santa Fe, hoặc Bobby Orr ở Boston, hoặc Mulroneys ở Canada. Các vận động viên trong Đội Nabisco là khách thường xuyên trên các chuyến bay của Johnson. Giáo hoàng chăm sóc họ rất chu đáo, trả nhiều tiền cho những dịp họ xuất hiện trước công chúng, cao hơn mức trung bình mà một phó tổng giám đốc cấp cao kiếm được: Meredith kiếm được 500.000 đô-la một năm, Gifford kiếm được 413.000 đô-la (cộng với một văn phòng và căn hộ ở New York), tay golf Ben Crenshaw kiếm được 400.000 đô-la, Zoeller 300.000 đô-la. Jack Nicklaus kiếm đậm nhất, bỏ túi 1 triệu đô-la mỗi năm.

Johnson tuyên bố các vận động viên của lão mang lại lợi ích lớn trong việc lôi kéo mọi người đến siêu thị, nhưng ranh giới giữa việc phục vụ công ty và nhu cầu cá nhân rất mơ hồ ở RJR Nabisco. Judy Dickenson, tay golf nữ nổi tiếng trong giải LPGA dạy Laurie Johnson chơi golf. Người dẫn chương trình Gifford tiếp tục làm lợi cho các tổ chức từ thiện yêu thích của Johnson như câu lạc bộ nam sinh New York. Bộ đôi hậu vệ đã nghỉ thi đấu của đội New York Giants, Alex Webster và Tucker Frederickson, có phòng riêng ở văn phòng của đội Nabisco ở Jupiter, Florida; Frederickson điều hành một công ty tư vấn đầu tư hình ảnh của chính mình.

Cho dù Johnson đã phân bổ số tiền lớn cho đội Nabisco, nhưng một số vận động viên vẫn không dễ bị sai khiến. Nicklaus là người nổi tiếng khó tính. Một trong nhiều lý do là anh ta không thích chơi golf với những khách hàng tốt nhất của Johnson, dù đó là mục đích chính để thuê anh ta. Nicklaus tự coi mình có thể làm nhiều việc hơn là chỉ làm những công việc buồn tẻ ở Nabisco. Kiếm được nhiều tiền hơn bất cứ ai tại RJR Nabisco, trừ Johnson và Horrigan, nhưng "Golden Bear*" (Gấu Vàng) cứ lẩm bẩm về việc xuất hiện khoảng dăm lần một năm. Sau vài lần cãi lộn với cấp dưới ở công ty, đã có một sự giàn xếp khi chỉ có Johnson và Horrigan có thể đích thân cắt hợp đồng cho Nicklaus.

Sau đó là vấn đề của O. J. Simpson. Simpson là ngôi sao bóng đá và thỉnh thoảng anh làm công việc của một phát thanh viên thể thao. Anh ta được trả 250.000 đô-la một năm, nhưng cả năm chẳng hề xuất hiện trong các sự kiện của Nabisco. Don Mattingly của đội New York Yankees cũng vậy. Anh này cũng bòn rút được một phần tư triệu đô-la. Johnson không quan tâm những việc đó. Thuộc hạ của lão chăm lo những việc này và

nhiều việc khác nữa. Lão có rất nhiều thời gian. Lão luôn nói "*Vài triệu đô-la có thể sẽ trở thành quá khứ xa vời…*"

-

Là chủ tịch danh dự của RJR Nabisco, Paul Sticht thật sự kinh hoàng trước cung cách chi tiêu tự do phóng khoáng của Johnson. Bản thân ông cũng yêu thích những thứ xa hoa, nhưng bây giờ, ngay cả Sticht cho rằng mọi thứ đã đi quá xa. Việc RJR Nabisco ở trong trụ sở Atlanta sáng bóng đã cho thấy rõ sự sung túc, lãng phí và thừa thãi. Johnson rất bận rộn, di chuyển giữa các địa điểm thi đấu của giải đấu golf và những chuyến đi đến Manhattan. Bận đến mức Sticht, chủ tịch của lão, không thể gặp được lão.

Trong chuyến nghỉ hè thường niên ở Bohemian Grove vào tháng Tám năm 1987, Sticht đã công khai chỉ trích Johnson. Có rất nhiều nhân vật chóp bu ở đó đều nghe thấy những gì ông nói. Ông liên tục sử dụng từ "Hipshooter" (Ăn nói bậy bạ). Ông cũng cằn nhằn với các giám đốc đồng nghiệp và cư dân của Grove là John Macomber và Vernon Jordan. Ông nói có lẽ đã đến lúc nên thay đổi người chỉ huy. Macomber chăm chú lắng nghe. Ông ta vừa bán Celan cho công ty Hoechst của Đức và đang có nhiều thời gian rảnh. Macomber luôn phủ nhận khi được hỏi, nhưng dường như ông ta luôn mưu mô ý tưởng sẽ điều hành RJR.

Johnson hành động rất nhanh để dập tắt khả năng đảo chính. Ngày 31 tháng Tám năm đó, lão đến gặp Sticht. "Này Paul, ông sẽ bước sang tuổi 70 vào tháng Mười; không phải sắp đến lúc rồi sao," lão nói. "Tôi sẽ có một số thay đổi." Luôn cảnh giác với sự thay đổi bè cánh quyền lực, Johnson cảm nhận được sức mạnh của Sticht cuối cùng đã suy yếu dần. Chỉ mới

trước đây lão còn nài xin ân huệ từ ông ta, nay lão đã có thể sai bảo ông. Sau khi ông bị cách chức Chủ tịch, bộ phận bay được thông báo rằng nếu Sticht yêu cầu máy bay phản lực, thì đích thân Johnson sẽ phản hồi chấp thuận hay không. Khi phát hiện ra điều đó, Sticht không yêu cầu đi máy bay nữa.

Đúng như linh tính của Johnson, không có bất kỳ phản đối dữ dội nào từ các đồng minh của Sticht trong hội đồng quản trị. Trái ngược với cách cư xử của họ dưới thời Wilson, các giám đốc nhận thấy tất cả các nhu cầu của họ hiện đang được chăm sóc đến từng chi tiết. Bill Anderson của NCR bất ngờ ngồi vào vị trí Chủ tịch Ban cố vấn quốc tế thay Sticht và nhận hợp đồng trị giá 80.000 đô-la cho các dịch vụ của mình. Johnson đã giải tán bộ phận phục vụ cổ đông của RJR Nabisco, và ký hợp đồng làm công việc đó với John Medlin của ngân hàng Wachovia. Juanita Kreps đã được trao 2 triệu đô-la để cấp tiền thường xuyên cho hai chiếc ghế ở Duke, một chiếc mang tên bà ta. Trường Kinh doanh Duke còn nhận được 2 triệu đô-la khác, và họ đặt tên cho một tòa nhà mới là "Hội trường Horrigan" (Johnson là ủy viên quản trị ở Duke). Ron Grierson cũng bị quấy rầy theo một cách rất đáng yêu. Trong các chuyến thăm tới Atlanta, Grierson đã dành rất nhiều thời gian điện thoại cho Johnson và ông nhận được một góc nhỏ có ghi là "Văn phòng của Ronnie Grierson".

Những người đã hết nhiệm kỳ nhưng vẫn ở trong hội đồng quản trị của Johnson ở Nabisco cũng được đối xử đặc biệt. Bob Schaeberle nhận được một hợp đồng tư vấn sáu năm, trị giá 180.000 đô-la/năm cho các nhiệm vụ khó có thể gọi tên. Andy Sage nhận được 250.000 đô-la/năm cho những cố gắng của ông trong nghiên cứu và phát triển tài chính. Trong một động thái bất thường, Charlie Hugel được bầu vào vị trí chủ tịch danh dự thay Sticht,

không tham gia điều hành RJR Nabisco và nhận được hợp đồng trị giá 150.000 đô-la cho vị trí này. Bằng cách đôn ông lên làm chủ tịch, Johnson hy vọng Hugel sẽ củng cố mối quan hệ, để lão ngày càng gần gũi với hội đồng quản trị.

Đồng thời, số lượng các cuộc họp của hội đồng quản trị được cắt giảm và chi tiêu cho các giám đốc tăng lên tới 50.000 đô-la. Wilson chỉ cho phép các thành viên hội đồng quản trị sử dụng máy bay phản lực trong các nhiệm vụ chính thức của công ty còn Johnson khuyến khích họ sử dụng Không quân RJR mọi lúc mọi nơi, miễn phí. “Đôi khi tôi cảm thấy mình là giám đốc giao thông,” lão từng thở dài sau khi sắp xếp chuyến bay cho một giám đốc khác, “nhưng tôi biết khi mình ở đó vì họ thì họ sẽ ở đó vì tôi.”

Có lúc, Johnson rất muốn bán Heublein, chủ yếu là vì tập đoàn Grand Metropolitan PLC của Anh đã đề nghị mua nó với giá 1,2 tỷ đô-la. Vấn đề là Stuart Watson, Chủ tịch đã nghỉ hưu của Heublein, vẫn còn trong hội đồng quản trị của RJR Nabisco, người đã gây trở ngại khi lão bán KFC và chắc chắn sẽ gây náo loạn khi biết lão có ý tưởng bán công ty cũ của mình cho người Anh. Khi Jack Powers, Tổng Giám đốc Điều hành của Heublein, đến Winston-Salem một tuần để họp, Johnson đưa anh ta đi ăn tối ở câu lạc bộ Old Town.

“Này Jack,” lão hỏi, “Stuart Watson muốn điều gì nhất trên đời này?”

Powers nghĩ một lát. Watson sẽ nghỉ hưu, rời khỏi hội đồng quản trị trong vài tháng nữa và ông ghét phải từ bỏ vinh dự của người có quyền lực trong công ty. “Thích nhất à?” Powers hỏi lại. “Một văn phòng và một thư ký.”

“Hãy nói với ông ta rằng sẽ có một văn phòng và một thư ký ở bất cứ nơi nào ông ta muốn,” Johnson nói. “Ông sắp xếp vụ này đi.” Và việc bán

Heublein diễn ra êm xuôi mà không có bất kỳ cản trở nào.

Johnson nghĩ rằng lão đã hoàn toàn khống chế được hội đồng quản trị, nhưng với Horrigan thì lão không chắc lắm. Ông ta biết thế nào và khi nào Johnson sẽ đổi giọng, đôi khi đầu của họ giật mạnh trở lại như thể họ vừa tát vào mặt nhau. Ông ta ước Johnson sẽ bỏ đeo dây chuyền vàng và không mặc áo hở khuy cổ trong các dịp xã giao của hội đồng quản trị. Horrigan cuối cùng cũng đã cảnh báo lão. Có lẽ đó chỉ là "sự nghi ngờ theo bản tính của người Ireland," Horrigan nói. "Đây không phải là hội đồng quản trị của ông đâu, Ross. Họ chỉ đang chờ ông mắc sai lầm thôi."

-

Hầu hết mọi người đang chờ đợi Johnson có động thái tiếp theo. Dường như mỗi năm, lão đều nghĩ ra một điều gì đó mới mẻ. Đó là sáp nhập Reynolds-Nabisco, di dời đến Atlanta, hay ý tưởng hợp doanh hữu hạn chưa thành hình đã chết yểu. Chiếc Ferrari của Johnson có một trong những động cơ khỏe nhất nước Mỹ - 1,2 tỷ đô-la lưu lượng tiền mặt của thuốc lá - và một con đường cao tốc rõ ràng đang rất rộng mở trước mắt lão. Vấn đề chỉ là lão muốn đi đâu?

Một năm sau khi di dời đến Atlanta, Johnson đã tỉa tót dần RJR Nabisco. Lão bán Heublein và một loạt công ty nhỏ. Dừng sản xuất thuốc lá hút tẩu Prince Albert đáng kính, sản phẩm quốc gia đầu tiên của RJ cùng tất cả các thương hiệu thuốc lá hút tẩu khác của Reynolds: Carter Hall, Apple và Royal Comfort. Xì gà Winchester vẫn đang được bán. Tại Canada, Emmett đã bán các doanh nghiệp với tốc độ nhanh nhất có thể: nửa tá các bộ phận với giá 350 triệu đô-la.

Khi tiền bán các công ty và cơ sở kinh doanh cùng những khoản thoái vốn khác đổ vào kho bạc của RJR Nabisco, Johnson chỉ sử dụng nó để trả nợ ngân hàng. Các nhân viên ngân hàng đầu tư liên tục làm phiền lão, sao cho số tiền đó được sử dụng tốt hơn. Hãy mua cái gì đó, họ hối thúc. Hãy ghi dấu ấn của mình với công ty này. Nhưng Johnson không quan tâm đến việc xây dựng bất cứ thứ gì.

Có một tin đồn cứ mãi tái diễn là lão sẽ mua một phần Beatrice, gã khổng lồ thực phẩm ở Chicago, được tư nhân hóa vào năm 1986 bởi một công ty hàng đầu về LBO, Kohlberg Kravis Roberts & Co. Trên thực tế, Johnson cũng có phần bị Hunt Wesson của Beatrice hấp dẫn, bởi một số mảng kinh doanh của nó sẽ hòa hợp tốt với Del Monte. Và món ăn Trung Quốc La Choy của Beatrice có thể hợp với Chun King của Nabisco. Nhưng sự quan tâm của lão không thực sự rõ ràng.

Johnson biết tổng giám đốc của Beatrice, một người Ireland vui tính dí dỏm đến từ miền Nam Chicago tên là Don Kelly. Kelly đã chuyển đổi công ty đóng gói thịt cũ Swift thành một tập đoàn lớn nhiều tham vọng có tên là Esmark. Ông ta bán toàn bộ công ty cho Beatrice, sau đó tái xuất trở lại làm giám đốc điều hành của công ty sau khi Kohlberg Kravis tư nhân hóa nó. Khoản lợi nhuận trị giá 3 tỷ đô-la mà họ dự kiến thu về làm choáng váng thế giới tài chính. Johnson phát mệt vì cứ phải nghe Kelly khoe khoang về việc ông ta và tất cả bọn họ trở nên giàu có như thế nào.

Eric Gleacher, một nhân viên ngân hàng đầu tư, người đứng đầu bộ phận sáp nhập của Morgan Stanley & Co, cứ làm phiền Johnson hàng tháng trời để lão đi gặp Kelly và đối tác chính ở Kohlberg Kravis, Henry Kravis. Cuối cùng, Johnson đồng ý. Nhưng khi Gleacher đến văn phòng của RJR

Nabisco ở New York, số 9 khu Tây, phố 57 vào một buổi sáng như đã hẹn, ông thấy Johnson đã đổi ý.

"Eric, chúng tôi sẽ không mua nữa," Johnson nói. "Chuyện tầm phào đó chúng tôi thậm chí không quan tâm. Chúng tôi không muốn làm Henry bối rối, nhưng vụ này sẽ chẳng lời lãi gì. Tại sao lại lãng phí thời gian của họ và của chúng ta?"

"Vậy thì tại sao ông lại tỏ ra quan tâm?" Gleacher băn khoăn.

Johnson cho biết lão chỉ đang cố tỏ ra lịch sự với Kelly. "Bất cứ ai mua thứ này từ Kelly sẽ trở thành một kẻ ngốc thực sự," lão nói với Gleacher. "Tôi sẽ không trở thành kẻ khờ của Don Kelly."

Sau đó, Ira Harris xuất hiện. Harris là lão làng trong số các nhân viên ngân hàng đầu tư ở Chicago. Ông ta biết cả Johnson và Kelly đã nhiều năm. Xuất thân là một đứa trẻ nghèo đến từ Bronx, Harris đã vươn lên trở thành nhà môi giới chứng khoán và cuối cùng là một trong những nhà kiến tạo giao dịch hàng đầu nước Mỹ. Ông ta béo tròn, luôn phải đấu tranh với vấn đề cân nặng và thích chơi golf. Trong nhiều năm, với tư cách là người của Salomon Brothers ở Chicago, ông đóng vai trò mai mối cho các công ty lớn nhất thành phố Windy (tên khác của Chicago). Sau một cuộc cãi vã với Chủ tịch Salomon John Gutfreund, ông từ chức và nghỉ ngơi một thời gian, sau đó đến cuối năm 1987, ông lại tham gia vào một công ty khác ở phố Wall có tên Lazard Freres & Co.

Giờ thì khi mùa hè sắp kết thúc, Harris gọi cho Johnson gợi ý muốn chơi một trận golf ở một trong những câu lạc bộ yêu thích của Johnson, Deepdale, trên đảo Long. Harris nói Kelly chưa bao giờ chơi ở đó và muốn tham quan. Johnson đồng ý. Họ bắt đầu trận golf lúc 12 giờ 15 phút trong một ngày của tuần đầu tiên tháng Chín. Ba ông lớn lắm tiền chơi trận golf

kiểu Nassau với mức tiền cá 3 đô-la. Johnson có số điểm chấp là 10 nên là tay golf giỏi nhất của nhóm. Nhưng Kelly với số điểm chấp là 14 đã tận dụng tốt số gậy được thêm và giành chiến thắng với toàn bộ số tiền cá cược 9 đô-la.

Sau đó, họ ngồi trên sân thượng của câu lạc bộ, uống một lượt, trong khi Kelly nói về lợi nhuận đáng kinh ngạc của LBO, đặc biệt là khi làm ăn với Henry Kravis. Ông nói: "Ross, ông sẽ làm chính xác những gì mình đang làm với tư cách là một tổng giám đốc điều hành, nhưng ông sẽ kiếm được số tiền lớn hơn rất nhiều."

Johnson biết điều đó. Trước đây, khi tham gia các nghiên cứu về LBO, lão đã nhờ Frank Benevento tính toán xem Kelly được bao nhiêu từ lợi nhuận của Beatrice. Con số tính toán được lên đến 400 triệu đô-la. Tuy nhiên, Johnson phản ứng rất lạnh lùng với ý tưởng LBO ở RJR Nabisco. "Tôi rất vui với những gì mình đang làm," lão nói, "và kiếm tiền với tôi không phải là vấn đề lớn."

Ngoài ra, Johnson nói, hãy nhìn vào quy mô của RJR Nabisco. Với mức giá 6,2 tỷ đô-la, Beatrice là vụ LBO lớn nhất từ trước đến nay. Gần đây, cổ phiếu của RJR Nabisco giao dịch ở mức thấp nhất là 70 đô-la/ cổ phiếu. "Chúa ơi, nếu muốn mua được nó, ông có thể ra giá 80 hay 90 đô-la," Johnson nói. "Để mua được thứ gì với mức giá cao như thế, ông sẽ phải chi ra số tiền lớn khủng khiếp." Dùng phép tính số học, họ tính ra ngay số tiền: Với mức giá 90 đô-la/cổ phiếu, để mua 230 triệu cổ phiếu còn lại của RJR Nabisco thì con số cần chi là 20 tỷ đô-la!

"Ông nên gặp Henry," Kelly vẫn kiên trì thuyết phục. "Anh ấy rất muốn gặp ông. Tôi có thể sắp xếp một bữa tối với anh ta." Johnson thấy tò mò. Trên thực tế, Kravis, cái tên đồng nghĩa với LBO, là một huyền thoại

trên Phố Wall. Kohlberg Kravis kiểm soát hơn 20 công ty mà nó đã mua trong khi chỉ sử dụng tiền vay kể từ khi thành lập năm 1976. Không giống như mọi ngày, Johnson trở nên đăm chiêu, lão sẽ có cơ hội gặp một huyền thoại.

Mười ngày sau, Johnson đến căn hộ của Kravis ở đại lộ Park Avenue, Kelly đang đợi lão. Johnson tròn mắt nhìn nơi ở của Kravis. Lão nghĩ rằng mình đã nhìn thấy tranh của Renoir hoặc Monet trên tường. *Chết tiệt*, Johnson tự nhủ, *chỉ cần thanh lý phòng khách là gã này đã có thể sống tốt rồi*. Họ ăn tối trong một căn phòng nhỏ ngoài phòng ăn. Ba người họ ngồi lọt thỏm bên bức chân dung khổng lồ của John Singer Sargent vẽ hầu tước đời thứ 6 của vùng Londonderry.

Kravis là một người đàn ông nhỏ bé, mạnh mẽ, tóc lấp lánh bạc, chỉ mới khoảng 43 tuổi. Anh dành phần lớn thời gian ăn tối để bàn về LBO: việc dành tiền để thanh toán các khoản nợ sẽ khiến một công ty thắt chặt hoạt động, làm thế nào các giám đốc điều hành có thể gặt hái hàng triệu đô-la từ những nỗ lực nhỏ nhất.

"Nếu ông có hứng thú với chuyện này, chúng ta có thể cùng nhau bàn bạc và hành động" Kravis nói. "Nếu ông đồng ý, chúng tôi sẽ cử người đến xem xét toàn bộ hoạt động của công ty."

"Ai sẽ là người thực hiện việc đó?" Johnson băn khoăn "Họ sẽ làm những gì?"

"Hỏi Don đi," Kravis ra hiệu cho Kelly.

Như bắt được tín hiệu, Kelly khoa trương về mối quan hệ làm ăn tuyệt vời của ông ta với Kohlberg Kravis, mà kết quả là việc dành được quyền kiểm soát phần lớn Beatrice. Johnson hoài nghi, mặc dù lão lịch sự không nói ra. "Tôi không ngây thơ đến vậy," lão nhớ lại, "anh biết cái lũ mắc dịch

ấy mà, nếu chúng chịu bỏ tiền ra, chúng sẽ phớt lờ khi anh nói anh muốn làm cái này, cái kia." Johnson không muốn làm việc cho ai ngoài làm việc cho chính lão.

Khi câu chuyện đến lúc nói về trường hợp cụ thể của Johnson, lão liền chuyển chủ đề, dành phần lớn thời gian còn lại để nói về việc sẽ sớm đưa thuốc lá không khói Premier ra thị trường. Kravis lắng nghe một cách lịch sự, nhưng rõ ràng trong đầu anh ta đã có những mưu tính khác. Bữa tối sớm kết thúc, và Johnson đứng dậy chỉ sau 90 phút. Lão ra về với cảm nhận về Kravis là một người trẻ, thông minh và chín chắn. Lão cũng cảm thấy chắc chắn họ không bao giờ có thể hợp tác cùng nhau.

Sáng thứ hai tuần sau đó, Johnson ngồi cùng Benevento và Sage tại số 9 khu Tây và xem xét lại khả năng thực hiện LBO. Benevento xem xét kỹ Dự án Sadim trước khi chắc chắn từ bỏ nó. Anh dùng máy tính, tính toán lại một lần nữa. Ba người bọn họ đã hiểu rất rõ và quá quen với các số liệu cơ bản cần xem xét cho một vụ LBO. Một công ty như Kohlberg Kravis sẽ đến làm việc với ban giám đốc công ty, mua công ty bằng cách sử dụng tiền huy động từ ngân hàng và bán cổ phiếu ra công chúng. Các khoản nợ được trả bằng tiền mặt từ các hoạt động của công ty và thường là bằng cách chia nhỏ công ty để bán dần.

Họ ngồi một góc trong phòng làm việc của Johnson, và Benevento chỉ cho Johnson cách để có thể mua lại RJR Nabisco. Giả sử mức giá mua là 90 đô-la/cổ phiếu, Benevento ước tính số tiền mặt công ty có từ hoạt động kinh doanh trong vòng năm năm tới, sau đó so sánh với khoản nợ cần thiết để mua công ty. Để thực hiện được điều đó, Benevento cảnh báo, sẽ phải bán hết mọi thứ trừ Thuốc lá Reynolds.

Johnson cẩn thận kiểm tra phương án của Benevento, chú ý đến tỷ suất năng lực trả nợ, chênh lệch giữa lượng tiền mặt thu về và các khoản nợ phải trả. Đơn giản là chúng quá mỏng. Các công ty hậu LBO hoạt động theo cách thức khổ hạnh nổi tiếng của người Spartan để bảo toàn tiền mặt. Dù có cố gắng bao nhiêu, đơn giản là Johnson sẽ không chịu nổi việc cắt giảm mạnh tay các chi phí, chưa kể đến việc cắt giảm các đặc quyền xa hoa của lão. "Tôi không thích," lão nói. "Tôi thấy không yên tâm vì ta không thể có đủ tiền để trang trải. Chúa ơi, không thể để công ty hoạt động kiểu như vậy được."

Sức hấp dẫn của sự giàu có cho bản thân rõ ràng rất mạnh, nhưng Johnson không thể mạo hiểm hy sinh cuộc sống bù khú hiện tại để kiếm nhiều tiền hơn. "Tôi tự coi mình là một người rất may mắn," lão nói. "Thực tế là tôi bắt đầu khi chẳng có gì trong tay. Tôi có nhiều tiền hơn con số mình từng mơ ước. Tôi sẽ được hưởng mức lương 700.000 đô-la khi nghỉ hưu. Sao phải nhọc lòng làm gì?" Sage cũng đồng ý như vậy

Johnson quay sang Benevento. "Frank, hãy quên vụ LBO chết tiệt này, anh sẽ thua đấy. Giờ thì hãy xem xét các ý tưởng mới theo cách của Drexel, nhưng chỉ tập trung vào công việc kinh doanh hiện nay thôi."

Trong 90 phút còn lại, ba người bọn họ chỉ thảo luận các ý tưởng khác, trong đó có việc bán phần hùn ở ESPN và mua một công ty bánh kẹo của Anh. Khi hai người kia đứng dậy và rời đi, Johnson bước tới cửa sổ và nhìn về phía nam, qua khu trung tâm Manhattan. Vì quá xa nên lão hầu như không thể nhìn thấy Phố Wall. Giờ đây, sự hấp dẫn của các kế hoạch ngông cuồng không thể đánh bại lão. "Anh biết đấy," lão nói, mắt nhìn ngang ra bên ngoài. "Tôi hy vọng trong năm năm tới nay, bộ ba chúng tôi vẫn ở đây, vẫn là bộ não chiến lược, là niềm tin của công ty này."

CHƯƠNG 4

> Dù tốt dù xấu, dù khác thường, nhưng bạn luôn suy nghĩ, luôn hành động, luôn làm việc hết mình. Nếu không làm vậy, bạn sẽ chỉ ở đó và trở thành một con người nhàm chán vô vị. Bạn phải tạo ra điều gì đó để vui sống.
>
> — ROSS JOHNSON

Ngày 19 tháng Mười năm 1987, thị trường chứng khoán sụp đổ. Giống như bao kẻ khác trong giới tài chính, Johnson bật Quotron (thiết bị theo dõi giá cổ phiếu và các giao dịch chứng khoán thời bấy giờ) và vô cùng choáng váng. Một tuần trước, cổ phiếu RJR Nabisco giao dịch ở mức giá khoảng 65 đô-la/cổ phiếu, thì nay rơi xuống mức thấp 40 đô-la vào giữa trưa. Trong cơn náo loạn của khủng hoảng, cổ phiếu tụt dốc không phanh trong nhiều tuần.

Cơn khủng hoảng đã khởi đầu con đường dẫn đến sự lụi tàn của Johnson, bởi giá cổ phiếu thấp sẽ ám ảnh lão trong nhiều tháng tới. Đến tháng Mười hai, công ty công bố lợi nhuận tăng 25%, và Phố Wall vẫn phớt lờ họ. Ngay cả khi cổ phiếu ngành thực phẩm đã tăng trong mùa đông năm đó, RJR Nabisco vẫn ở trong tình trạng khó khăn. Bất kể Johnson có

cố gắng làm gì, người mua vẫn đối xử với cổ phiếu của lão như cách họ đối xử với cổ phiếu thuốc lá, mặc dù 60% doanh thu của công ty đến từ Nabisco và Del Monte.

Ở Atlanta, Johnson sôi sục. Giống như nhiều tổng giám đốc điều hành khác, lão coi giá cổ phiếu của công ty là cái gì đó tương đương với bảng báo cáo thành tích. Khi thấy các cổ phiếu thực phẩm khác tăng vọt, Johnson cảm thấy như bị ra rìa trong một cuộc bù khú trước nay vẫn là cuộc sống của lão. Nếu mảng kinh doanh mà lão hiểu rõ nhất đang là xu thế, Johnson quyết tâm lao vào cuộc chơi lớn. Lão bắt đầu cân nhắc đến khả năng liên kết với một công ty thực phẩm.

Pillsbury là cái tên xuất hiện đầu tiên trong suy tính của lão. Công ty này đang ở trong tình trạng không ổn định, đúng loại lão thích, sau vụ đầu cơ tiếp quản xoay quanh một tổng giám đốc điều hành, mà kết quả là ông này mới nghỉ hưu. Mặc dù vậy, nếu mua công ty này tức là đi ngược với đường lối điều hành của Johnson. Lão luôn là người bán, không phải là người mua. Lão xem xét thành lập một liên doanh. Tại sao không kết hợp Pillsbury và Nabisco, rồi bán cổ phiếu ra công chúng, qua đó làm tăng giá trị các tài sản thực phẩm còn lại bên trong RJR Nabisco?

Johnson liền trao đổi với Sage và Benevento về ý tưởng này, nhưng họ chẳng tỏ ra một chút mặn mà. “Pillsbury là một con chó nhỏ,” họ nói, “các công ty cốt lõi của nó kinh doanh khá èo uột.” “Tại sao ông không mua hẳn một công ty lớn, mà lại muốn sở hữu một phần của một công ty thực phẩm bé xíu?” Khi Sage đánh máy xong bản ghi nhớ chối tỷ cho Johnson, Benevento nhìn qua vai ông ta. Ý nghĩ của họ gặp nhau. Khi đối mặt với những vấn đề tương tự, General Motors đã tạo ra các loại cổ phiếu riêng biệt cho công ty mẹ và các công ty con như Hughes Aircraft và Electronic

Data Systems. Nếu Johnson lo lắng thuốc lá đang kéo giá cổ phiếu thực phẩm của công ty xuống thấp, tại sao không để chúng giao dịch như các loại cổ phiếu riêng biệt? Nếu GM có thể có cổ phiếu H cho Hughes, tại sao RJR không thể có cổ phiếu F cho thực phẩm? Họ thêm nó vào cuối bản ghi nhớ. Khi nhìn thấy nó, Johnson nhún vai, rồi để Benevento xem xét trước kế hoạch cổ phiếu kép. Đó cũng chỉ là một ý tưởng nữa mà thôi.

Johnson không phải là người duy nhất nhận thấy giá cổ phiếu của RJR Nabisco đang xuống rất thấp. Tháng Một năm đó, nhà báo chuyên mục Dan Dorfman đã viết về công ty như một ứng cử viên để tiếp quản. Johnson bác bỏ quan điểm đó, dù vậy, một số trợ lý của ông, bao gồm cả Ed Robinson, đã trở nên lo lắng. Sau đó, vào tháng Hai, Paul Sticht đến gặp Johnson sau một cuộc họp hội đồng quản trị. Hai người hầu như không nói chuyện từ khi Sticht bị lật đổ sáu tháng trước đó. "Ross, cuối tuần này ông có xuống Florida không?" Sticht hỏi.

"Có. Tôi sẽ xuống đó giải quyết vấn đề về thuế cho bố tôi."

"Vậy ông có thời gian rảnh không?"

"Rảnh ư, không đâu," Johnson nói, muốn tránh việc Sticht đưa ra lời mời nào đó. "Tôi bận lắm."

"Có một cổ đông rất quan trọng, và tôi nghĩ ông nên làm quen với ông ấy. Ông ta có một số ý tưởng, và sẽ đến Lost Tree vào cuối tuần này. Tên ông ta là Spangler." Johnson miễn cưỡng đồng ý gặp Sticht và bạn ông ta, Spangler, vào thứ Bảy tuần sau ở thành phố Jupiter, Florida.

Clemmie Dixon Spangler, Jr., là hiệu trưởng của Đại học Bắc Carolina. Trước khi lên nắm quyền vào năm 1986, "Dickie" Spangler là một nhân vật có quyền lực, tính tình ngay thẳng trong giới kinh doanh ở Bắc Carolina: Ông là Tổng Giám đốc của C. D. Spangler Construction Co., Charlotte, và

là Chủ tịch của Ngân hàng Bắc Carolina, ngân hàng này được bán cho tập đoàn NCNB khổng lồ vào năm 1982, nhờ đó mà ông trở thành một người giàu có. Gia đình ông cũng là một trong những cổ đông lớn nhất của RJR Nabisco.

Spangler cũng rất giận dữ khi Johnson rút trụ sở khỏi Winston-Salem. Ông đã gọi cho một người bạn học cũ ở trường Kinh doanh Harvard, Richard H. Jenrette, Chủ tịch của công ty bảo hiểm Equitable Life Insurance Society, một trong những công ty bảo hiểm lớn nhất nước Mỹ. Dick Jenrette là dân gốc Bắc Carolina và biết rõ gia đình Spangler. Spangler muốn biết liệu công ty của ông ta, một trong những tổ chức đầu tư quyền lực nhất cả nước, có quan tâm đến việc ủng hộ quyền bỏ phiếu của một số cổ đông trong cố gắng đảo ngược quyết định di dời RJR Nabisco đến Atlanta hay không.

"Ông có nghĩ chúng tôi có thể có đủ phiếu bầu để ngăn chặn điều đó không?" Spangler hỏi.

"Nói thật nhé," Jenrette trả lời. "Không."

Jenrette quên luôn cuộc gọi đó. Sau đó vài tháng, Spangler gọi lại. Ông nói: "Này Dick, ông có muốn thành lập một nhóm để thực hiện LBO với Reynolds không? Tôi nghĩ ta có thể làm được." Spangler nói ông ta đã có kế hoạch tiếp cận Paul Sticht, và hy vọng Robinson của American Express cũng sẽ quan tâm vụ này, cùng với một số người ông ta đã tiếp xúc ở Woodberry Forest, Virginia.

Jenrette cân nhắc lời đề nghị này vài ngày trước khi quyết định thật không phải đạo khi một công ty bảo hiểm lớn lại đầu tư vào một doanh nghiệp sản xuất thuốc lá, khi công ty này đã chi trả hàng triệu đô-la cho các

nạn nhân của căn bệnh ung thư. “Tôi không thể tham gia,” ông nói với Spangler.

Spangler đứng ngồi không yên khi cổ phiếu của RJR Nabisco lao dốc trong khủng hoảng. Ông kiên quyết đổ lỗi cho Ross Johnson cho sự sụt giảm đó - cả những người ở Bắc Carolina cũng vậy. Ông tiếp cận Sticht thông qua một người bạn chung, John Medlin ở Wachovia. “Nếu tôi có thể dùng tiền để lấy lại quyền kiểm soát công ty, ông có muốn giúp tôi đem mọi thứ trở lại vị trí cũ không?” Spangler hỏi.

Sticht tỏ vẻ nghi ngờ. Ông nói: “Thôi nào, tôi không nghĩ có thể thực hiện điều đó. Chẳng thực tế chút nào.” Nhưng khi Spangler mời ông ta đến một cuộc họp có tính thăm dò ở New York, Sticht đã chấp nhận. Hóa ra, đó là cuộc họp với một nhóm các giám đốc điều hành của Citibank. Spangler muốn ngân hàng khổng lồ này tài trợ LBO của RJR Nabisco.

Sticht thấy ấn tượng. Ông ta rất thực dụng. LBO không phải là một công cụ thù địch. Nếu muốn mua RJR Nabisco, nhóm Spangler sẽ phải liên hệ với Johnson. “Ông có thể sắp xếp để tôi gặp ông ta không?” Spangler hỏi.

Và thế là vào một buổi sáng thứ Bảy cuối tháng Hai, một mình Johnson đến mở văn phòng của Đội Nabisco ở thành phố Jupiter. Thấy Sticht cố ngăn mình chơi golf, lão hy vọng họ có thể nhanh chóng kết thúc buổi gặp. Khi được giới thiệu với Spangler, thoạt đầu Johnson nghĩ ông ta và Sticht là cặp đôi tuyệt vời. Dickie Spangler có mái tóc đen bóng lộn, đeo kính gọng trong suốt, khoảng ngoài 50 tuổi.

“Tôi thực sự không có gì để bàn với ông,” Sticht bắt đầu. “Dick đến gặp tôi. Ông ấy có một số ý tưởng. Và tôi nghĩ ông ấy nên nói chuyện với ông.”

Spangler bắt đầu nói, RJR Nabisco là một công ty tuyệt vời, có triển vọng lớn, vậy mà vẫn bị định giá thấp.

Điều đó quá rõ ràng rồi, Johnson nghĩ.

Spangler thao thao bất tuyệt về việc ông ta cảm thấy ngớ ngẩn như thế nào khi không bán cổ phiếu ở mức 70 đô-la, và cảm thấy tồi tệ ra sao khi giá bây giờ sụt giảm mạnh chỉ còn 50 đô-la/cổ phiếu. Gia đình của ông ta đã vô cùng tức giận với ông ta vì không bán cổ phiếu đúng thời điểm được giá.

"Tôi không thể nói với ông khi nào giá sẽ quay trở lại 70 đô-la," Johnson nói, "tất cả những gì tôi có thể làm là điều hành công ty." Lão đang rất muốn được chơi golf.

Spangler tiến tới với ý tưởng LBO của mình với giá 70 đô-la/cổ phiếu hoặc hơn thế. Ông ta và Sticht đã gặp Citibank để thương lượng về điều đó, Spangler nói, và ngân hàng cũng rất nhiệt tình với vụ này.

Johnson sững sờ. Ông ta và Sticht đã *làm gì*?

"Bây giờ, vai trò của tôi chỉ là cố vấn," Sticht nói xen vào.

Johnson nhìn Sticht và nghĩ: *Vai trò của ông chỉ là rình chờ, đồ khủng long già*. Nhưng Johnson không có ý định đối đầu, chưa kể ẩu đả với hai người này sẽ chẳng đi đến đâu, nghĩ vậy, lão mỉm cười. "70 đô-la/cổ phiếu với tôi là ổn, Paul." Thật là một con số tuyệt vời.

Johnson sẽ là nhân vật chính, Spangler tiếp tục. Lão sẽ được sở hữu 15% công ty, các giám đốc điều hành khác chia nhau sở hữu 10%. "Ross, tôi biết rất nhiều người giàu có," ông ta nói. "Ông có thể trở thành một tỷ phú."

Sau đó, Johnson rời cuộc họp trong tình trạng quá sốc vì kinh ngạc. Sticht nghĩ ông ta đang làm gì vậy? Ông ta có thể là một lão già ngốc ngếch, Johnson tự nhủ, nhưng với tư cách là một cựu chủ tịch, ông ta là một kẻ ngốc già nguy hiểm. Sự hiện diện của ông ta cho thấy ông ta tin tưởng vào lời đề nghị điên rồ của Spangler. Chẳng nhẽ Sticht không biết Chủ tịch của Citibank, John Reed, là một giám đốc của Philip Morris? Nếu tin này lộ ra, đó có thể là liều thuốc nổ cực mạnh trong tay của đối thủ cạnh tranh.

Johnson lao về căn hộ của mình và gọi điện thoại loạn lên. “Trời ạ,” lão nói với Andy Sage, ông này đang đi nghỉ ở Jackson Hole. “Tôi kinh ngạc quá. Spangler muốn mua công ty!” Lão gọi cho Jim Robinson. Robinson nói với lão: “Tất cả những gì tôi biết là ông ta có rất nhiều tiền và rất thân với Dick Jenrette.” Johnson trở nên cảnh giác. Lão biết loại hỏa lực mà Equitable có. “Chết tiệt, hãy triệu tập ban giám đốc,” lão nói với Harold Henderson vào cuối ngày hôm đó. Johnson có cuộc họp với Ban cố vấn quốc tế ở Palm Springs hôm thứ Hai. “Tôi sẽ họp với họ ngay khi quay trở về,” lão nói.

Johnson và các giám đốc họp kín vào thứ Ba. Họ đồng ý rằng việc gặp gỡ Citibank là cần thiết để xem Spangler đã tiến hành đến đâu. Johnson gọi cho John Reed và sắp xếp một cuộc gặp. Reed xác nhận vấn đề đã được đưa ra bàn thảo, và đề xuất rằng ngân hàng của ông sẵn sàng theo đuổi vụ này “Chúng tôi luôn sẵn sàng phục vụ,” ông ta nói với Johnson.

Vào tuần sau, Johnson đón Spangler ở Bắc Carolina, và họ bay đến New York. Trên đường đi, Spangler cho lão xem một bản in từ máy tính với nhiều phương án tài chính. Nó cho thấy công ty sẽ được giữ nguyên,

rằng các khoản tiết kiệm cần thiết có thể đến từ việc cắt giảm chi phí vốn. Johnson chẳng bận tâm: *Đồ nghiệp dư*, lão nghĩ.

Đối với Johnson, cuộc họp tại Citibank là một sự giải tỏa lớn. Ngân hàng cho rằng có thể thực hiện LBO ở mức giá 65 đô-la/cổ phiếu, và 10% sẽ được chuyển cho Johnson. Rõ ràng họ đã thương thảo với nhau rất kỹ. Johnson công khai tỏ thái độ lạnh lùng với ý tưởng đó. Trên chuyến bay trở về, Spangler xin lỗi. Vụ mua bán đó đã bị hủy bỏ.

Johnson trở về Atlanta, ngay lập tức gửi những lá thư mang thông điệp "Cảm ơn, nhưng tôi không quan tâm" đến Citibank và Spangler. Sau đó, lão bàn với Henderson xem nên xử lý Sticht thế nào. Ông ta đơn giản là không được phép tiếp tục can thiệp vào các vấn đề của RJR Nabisco nữa. Ngày hôm sau, Henderson bay đến Winston-Salem và công khai chỉ trích hành động bừa bãi đó của Sticht. Chỉ sau hai cuộc họp hội đồng quản trị, họ buộc ông ta phải dự kiến nghỉ hưu vào tháng Năm. Việc Sticht cũng dự họp khiến Johnson rất thỏa mãn. "Chúng tôi tống khứ ông ta cùng những quyền lợi cũng như cam kết, và chỉ có vậy," Johnson kể lại, khẳng định đó là lần cuối lão nhìn thấy Paul Sticht.

Sau vụ Spangler, Johnson càng nỗ lực hơn để làm tăng giá cổ phiếu đang tiếp tục sụt giảm. Trong cuộc họp hội đồng quản trị vào tháng Ba, ông đưa cho các giám đốc hai lựa chọn: Một là mua Hunt Wesson để nhấn mạnh hơn rằng công ty đang nghiêng về mảng thực phẩm; Hai là mua lại nhiều cổ phiếu hơn nữa. Số lượng cổ phiếu lưu hành trên thị trường ít đi sẽ là cơ hội cho giá cổ phiếu tăng lên. Các giám đốc không chia sẻ những lo ngại ngày càng tăng của Johnson về việc giá cổ phiếu cứ giảm dần đã chọn mua thêm cổ phiếu.

Johnson cho mua lại cổ phiếu dưới sự giám sát của Lazard Freres, công ty của Ira Harris. Cuối tháng Ba, RJR Nabisco công bố sẽ mua lại 20 triệu cổ phiếu của họ với mức giá từ 52-58 đô-la/cổ phiếu. Một tháng sau, họ đã mua thậm chí còn nhiều hơn, 21 triệu cổ phiếu ở mức giá trung bình 53,5 đô-la/cổ phiếu. Sau khi giao dịch quanh mức giá 52 đô-la nhờ việc mua lại, cổ phiếu RJR Nabisco ngay lập tức rơi trở lại mức khoảng 45 đô-la/cổ phiếu. Johnson đã chi hơn 1,1 tỷ đô-la mua cổ phiếu, và giá của nó lại càng trở nên thấp hơn bao giờ hết.

-

Mùa xuân năm 1988, Phố Wall vẫn chưa hồi phục sau sự sụp đổ của thị trường chứng khoán hồi tháng Mười năm ngoái. Các nhà đầu tư cá nhân đồng loạt rời bỏ thị trường. Khối lượng giao dịch sụt giảm mạnh. Khi nhu cầu sụt giảm mạnh, các công ty Mỹ không còn hứng thú với việc chào bán cổ phiếu mới. Trong số các hoạt động kinh doanh khác vẫn đang thực hiện, Phố Wall chuyển sang lĩnh vực đảm bảo nguồn thu nhập cho họ: tiếp quản.

Sáp nhập và mua lại (M&A) là cứu cánh cuối cùng của Phố Wall, vì thắng, thua hoặc hòa thì họ đều thu được các khoản phí: phí tư vấn, phí thoái vốn doanh nghiệp không mong muốn, phí cho vay tiền. Đúng như kỳ vọng, hoạt động này đã khơi mào cho sự phát triển mạnh mẽ của Phố Wall trong suốt những năm 1980, phí tiếp quản công ty một lần nữa giúp duy trì lợi nhuận của ngành công nghiệp chứng khoán vào mùa xuân năm đó.

Ba tháng im ắng kỳ lạ sau sự sụp đổ của thị trường, vào tháng Một, Phố Wall bắt đầu chứng kiến sự bùng nổ mạnh mẽ của hoạt động tiếp quản, khi các công ty trong và ngoài nước đều được lợi nhờ mức giá quá hời của các

cổ phiếu mới hạ giá. Sau đó, tại đây đã diễn ra hơn chục cuộc đua tiếp quản lớn, đỉnh điểm là thương vụ trị giá 6 tỷ đô-la để kiểm soát công ty cũ của Paul Sticht, chuỗi cửa hàng bách hóa tổng hợp liên bang có trụ sở ở bang Cincinnati. Các cuộc tiếp quản thực hiện thành công trong nửa đầu năm 1988 nhiều hơn số vụ sáp nhập trong cả năm 1985, đó cũng là một năm thành công rực rỡ. Phố Wall trở nên nghiện sáp nhập chỉ trong một thời gian ngắn. Và các văn phòng của RJR đã sớm trở thành phòng triển lãm, chuyên sưu tập các vụ sáp nhập mới nhất.

Thành công nhất trong làn sóng tiếp quản mùa xuân năm đó thuộc về bộ phận sáp nhập của Shearson Lehman Hutton, bộ phận môi giới phát triển rất nhanh của tập đoàn tài chính khổng lồ American Express. Với việc mua E. F. Hutton vào mùa đông năm đó, Shearson đã sẵn sàng thách thức Merrill Lynch trở thành nhà môi giới hàng đầu Phố Wall. Đứng đầu bộ phận sáp nhập của họ là hai nhà kiến tạo giao dịch kỳ cựu. Họ từng có một thập kỷ hoạt động dưới cái bóng của những đồng nghiệp nổi tiếng hơn, giờ đây, họ đã sẵn sàng để tạo dựng tên tuổi cho riêng mình.

Steve Waters, một cựu phi công từng chiến đấu ở Việt Nam là trưởng bộ phận này. Trong con người ông vẫn còn vương vất bầu không khí chiến tranh. Ông coi nhóm sáp nhập của Shearson là một đơn vị thủy quân lục chiến có lối đánh nhanh và trực diện. Tuy nhiên, lợi thế của ông ta là sự mềm dẻo khéo léo. Waters không ngại nói thẳng. Ông và vợ mở các lớp học buổi tối Chủ nhật tại nhà thờ Presbyterian ở Connecticut. Nếu ông ta không phải là một nhà chiến thuật tiếp quản tài ba, thì Waters, với cách cư xử dịu dàng, khoan dung, thái độ thẳng thắn, thật thà — một tính cách rất hiếm có trong giới của ông — rất được Johnson yêu quý. Johnson cũng biết ông từ hồi lão còn ở Standard Brands.

J. Tomilson Hill III, tốt nghiệp Đại học Harvard, trường Kinh doanh Harvard, cùng Steve Waters tạo thành cặp chiến binh chiến đấu nhiệt thành trên mọi chiến hào ở Phố Wall. Đối với kẻ thù — ông ta cũng có vài kẻ thù — Tom tạo cho họ cảm giác ông giống như nhân vật Gordon Gekko, để tóc dài khoảng 15cm, xoa dầu bóng hất ngược về phía sau, vẻ mặt lạnh lùng như người theo đạo Tin lành. Hill ăn mặc đẹp và tự hào về điều đó. Một đối thủ cạnh tranh gọi ông là "Người đàn ông ăn vận bảnh bao nhất Phố Wall", và Hill mặc bộ đồ tối màu của Paul Stuart trông như áo giáp. Phòng làm việc của ông trưng bày toàn những tác phẩm nghệ thuật hiện đại tuyệt vời, và bia đá phủ Lucite để tưởng nhớ các chiến thắng trong quá khứ.

Hill có thể có vẻ ngoài quyến rũ nhưng hiếm khi ăn nói lưu loát; đôi khi ông nói theo cách cứ như đã chọn từng từ trong từ điển. Ở Shearson, chẳng mấy người ưa thích ông. Đã có nhiều đồng nghiệp hỏi: "Có thể tìm một người duy nhất thích gã này được không?" Một đồng nghiệp lâu năm mô tả Hill là "một kẻ dị giáo tối thượng. Anh không thể tin ông ta sùng đạo đến mức nào đâu. Ông ta như một chiến binh trong rừng… ông ta có khả năng trở thành một gã thực sự khó chịu." Theo các đồng nghiệp, Waters và Hill đã tạo nên một cặp đôi khó tin.

Mùa xuân năm đó, các kỹ năng chiến thuật của Hill cần được dùng đến hơn bao giờ hết. Ông đã tư vấn các quyết định chính xác để bảo vệ Federated và thiết kế một loạt đề nghị mua thù địch được Shearson ủng hộ, trong đó có vụ đấu giá Black & Decker cho nhà sản xuất bồn cầu vệ sinh lớn, American Standard. Nhưng khi uy tín của Hill tăng lên - vào cuối năm đó, một bài viết về ông được đăng trên tờ *USA Today* — Waters thấy mình bị lôi kéo vào một trận chiến nội bộ khó chịu để giành nhiều phần thưởng hơn cho đội của họ. Tại một cuộc họp của các giám đốc hàng đầu

Shearson, Waters đã thẳng thắn phản đối cơ cấu tiền thưởng, tiết lộ rằng ông đã thúc giục một số cộng sự sáng giá của bộ phận cân nhắc việc rời đi nếu họ không được trả lương tốt hơn. Bài phát biểu khiến nhiều người ở Shearson tức giận, trong đó có nhân vật quan trọng nhất là ngài Chủ tịch, Peter A. Cohen, người tin rằng Waters đang kích động tình trạng bất ổn trong đội ngũ. Khi Waters xin từ chức, ông liền được chấp thuận. Waters chẳng hề ngạc nhiên khi biết Hill đã âm thầm đảm bảo với các giám đốc điều hành cấp cao của Shearson rằng ông ta có thể tự mình điều hành bộ phận này. Khi ông đang dọn dẹp phòng của mình vào ngày làm việc cuối cùng ở Shearson, Hill bước vào, đưa tay ra tỏ ý chào từ biệt. Waters không đáp lại để ông ta cứ giơ tay ra mãi. Ông nói: “Tôi sẽ không đối xử với ai đó theo cách anh đối với tôi.” Khi ông rời Shearson vào mùa xuân năm đó, nhiều người ở Phố Wall đã ngờ rằng những dấu vân tay của Tom Hill vẫn hằn trên chiếc dao găm nhô ra từ sau lưng Steve Waters.

Khi đối tác của mình đã rời đi, Hill thăng tiến rất nhanh. Waters đã mang đến những khách hàng tốt nhất cho Shearson, và giờ đây, việc của Hill là làm sao để đảm bảo không ai trong số họ đi theo ông ta. Đứng đầu danh sách Hill phải giữ lại bằng được là RJR Nabisco. Ross Johnson là người có tới năm mối quan hệ béo bở nhất với bộ phận của ông ta. Và Hill có linh cảm thời cơ đã chín muồi để thực hiện một thỏa thuận. Ông đã lấy được một bảng cân đối kế toán của RJR Nabisco. Bất kỳ kẻ ngốc nào cũng có thể thấy việc kinh doanh thuốc lá đang tạo ra một lượng lớn tiền mặt, và số tiền đó phải dùng vào việc gì đó. Ông nghĩ, *có điều gì đó rất lạ, sắp có chuyện rồi*. Hill quay số của Andy Sage, và hẹn buổi gặp đầu tiên với ông ta.

Trong khoảng thời gian sau khi rời Shearson, Waters đã nói chi tiết về các lựa chọn của mình với một số khách hàng, bao gồm cả Johnson. Lão cũng đã cho ông một nơi làm việc trong quá trình ông tìm kiếm hướng đi mới. Một khách hàng khác đã giúp Waters có cơ hội việc làm là Henry Kravis. Một ngày nọ, cũng vào mùa xuân năm đó, Waters nói chuyện với Kravis và thấy anh ta có tâm trạng tốt. “Sáng nay, tôi vừa tìm được một người bạn mới,” Kravis nói.

Tom Hill gọi điện đến. Waters biết hai người này không hợp nhau. Kravis từng khó chịu khi Hill khước từ đề xuất của Kravis với hội đồng quản trị Federated ba tháng trước. “Bỗng dưng tôi là gã tử tế nhất thế giới,” Kravis thốt lên, với vẻ ngạc nhiên và mỉa mai, ý nói về cuộc nói chuyện với Hill. “Và ông ta có những ý tưởng thú vị nhất thế giới. Thật buồn cười là những ý tưởng như thế này có thể thành hiện thực.”

Cuối cùng, Waters chấp nhận lời đề nghị làm việc với người bạn cũ, Eric Gleacher ở Morgan Stanley. Ngày thứ hai ở chỗ làm mới, Waters ngồi với Gleacher trong góc phòng làm việc của ông ta để thảo luận về những khách hàng mà họ hy vọng có thể sẽ giành được từ Shearson. Johnson là người đứng đầu danh sách. “Nghe này, cứ hai hoặc ba năm ông ta lại làm một vụ lớn,” Waters nói. “Chúng ta thực sự muốn tiếp cận cơ hội đó. Có chuyện lớn sắp xảy ra. Tôi linh cảm thấy thế.” Được sự đồng ý của Gleacher, ông thành lập một nhóm các nhân viên ngân hàng đầu tư với ưu tiên hàng đầu là tạo ra những ý tưởng để tiếp cận Johnson.

-

Vào cuối mùa xuân, lời đồn lan truyền trên khắp Phố Wall rằng Ross Johnson đã sẵn sàng để thực hiện một thương vụ. Jeff Beck biết điều đó; ông ta vẫn đang tiếp tục thúc giục Johnson thực hiện LBO. Ira Harris cũng biết điều đó. Hill và Waters cũng thế. Mỗi người bọn họ đều có ý tưởng riêng về cách tốt nhất để thuyết phục Giáo hoàng bắt tay với mình.

Khi các nhân viên ngân hàng đã tạo thành vòng tròn khép kín vây quanh lão, Johnson vẫn như đang chết đứng vì giá cổ phiếu quá thấp. Nó giống như con ghẻ mà lão phải liên tục gảy ra. Hầu hết các giám đốc điều hành đều không thấy phiền về điều đó. Nhiều công ty vẫn chấp nhận giá cổ phiếu thấp trong suốt thời gian tồn tại. Và hầu như không có giám đốc điều hành nào nghĩ Phố Wall có thể ra giá cho cổ phiếu của họ. Còn các giám đốc của RJR Nabisco thì sao, họ cũng chẳng mấy quan tâm. Bởi lợi nhuận đã tăng, doanh thu cũng vậy. Nhưng Johnson không thể chịu được khi lão càng cố gắng thì giá cổ phiếu lại càng rớt thê thảm. Những thôi thúc như đã ngủ yên trong con người lão lại trỗi dậy, thúc giục lão hành động. Và giá cổ phiếu chỉ đơn giản là biểu hiện mới nhất của sự thôi thúc ấy.

Nhiều tháng sau, khi bạn bè hỏi lão tại sao lại đâm đầu vào ngõ cụt này, Johnson lại nói về số nhân của cổ phiếu và cấu trúc vốn. Lão đọc thuộc tất cả các bước đi mà lão đã làm để tăng giá cổ phiếu: tăng lợi nhuận, làm cho bảng cân đối kế toán thật đẹp, mua lại cổ phiếu và thuốc lá không khói Premier. Tất cả những điều đó đều đúng, nhưng đó chỉ là sự che đậy thông minh cho những sự thật sâu sắc hơn nhiều. Lão đã không kiềm chế được bản thân. Lão cứ luôn muốn khuấy tung mọi thứ lên.

Với danh nghĩa thúc đẩy việc tăng giá cổ phiếu, Johnson đã xem xét hàng tá phương án. Benevento đã rất tâm đắc với ý tưởng về cổ phiếu General Motors của mình, nhưng Johnson lại giết chết ý tưởng đó trong

cuộc họp ngày 31 tháng Năm. Benevento thích độ phức tạp đến phát điên của kế hoạch đó. Nhưng với Johnson, đó chỉ là kế hoạch trên giấy tờ. “Thánh thần ơi,” lão la lên, “nó quá phức tạp.”

Johnson nuôi mãi ý tưởng liên doanh với Pillsbury, lão chỉ đạo phòng lập kế hoạch của Dean Posvar thực hiện rất nhiều đánh giá về công ty đó, khiến họ mệt nhoài. Lão yêu cầu Beck dùng mọi cách để tiếp cận nếu có thể. Lão đưa Jim Welch đến thăm Giám đốc Điều hành của Pillsbury, Bill Spoor. Spoor đã thích ý tưởng này, nhưng ông yêu cầu phải có các thỏa thuận về hạn chế quyền, để đảm bảo Johnson không thể nắm quyền kiểm soát công ty.

Khi các cuộc đàm phán với Pillsbury đổ vỡ hoàn toàn, Johnson yêu cầu Ira Harris kiểm tra khả năng tiếp cận có thể với công ty Quaker Oats. Lão lý luận rằng có lẽ hai công ty có thể kết hợp kinh doanh các sản phẩm bách hóa. Nhưng Bill Smithburg, Giám đốc Điều hành của Quaker, là một người kịch liệt phản đối việc hút thuốc, và ông ta không muốn dây dưa với RJR Nabisco. Steve Waters đã cố gắng khiến Johnson để tâm đến việc tiếp quản Kraft, gã khổng lồ thực phẩm ở Chicago. Johnson không đồng ý. Kraft quá lớn, quá đắt và các thương hiệu của nó không phù hợp với Nabisco. Tom Hill cũng chứng tỏ là người kiên trì đeo bám lão. Ông ta giới thiệu rất nhiều ứng cử viên có thể thâu tóm. Johnson vui vẻ duyệt qua các phương án, nhưng lắc đầu vì chúng quá đắt.

Tất nhiên, có nhiều cách khác để làm tăng giá cổ phiếu. Johnson đặt nhiều hy vọng vào việc thuốc lá không khói Premier sẽ được đưa ra thử nghiệm trên thị trường vào mùa thu tới. Mọi thứ đã được chuẩn bị để công bố Premier vào tháng Chín năm ngoái trong một cuộc họp báo được chuẩn bị công phu tại khách sạn Grand Hyatt, New York. Tin đồn đã càn quét thị

trường chứng khoán một tuần trước đó rằng công ty đang phát triển một loại thuốc lá mới mang tính cách mạng, và cổ phiếu đã tăng ba điểm. Premier được đánh giá là tin tức "tối quan trọng" với các cổ đông của RJR Nabisco, và họ buộc phải công khai. Một giám đốc của Reynolds tên là Dick Kampe điều khiển con trỏ chạy trên một sơ đồ cắt ngang lớn, giảng giải về Premier cho báo chí. Trong một phòng riêng, Horrigan chuyển các tin nhắn cho các nhà phân tích tài chính. Với khuôn mặt rạng rỡ, Horrigan tuyên bố, "Nói một cách đơn giản, chúng tôi cho rằng đây sẽ là loại thuốc lá sạch nhất thế giới."

Có một điều mà cả hai người không ai nhắc đến là vẫn còn một số vấn đề tồn tại với loại thuốc lá này. Thật ra, người của Horrigan chưa muốn giới thiệu sản phẩm này sớm như vậy. Premier còn lâu mới đủ điều kiện để đưa ra thị trường, nhưng tình hình trước mắt buộc họ phải hành động. Một là Premier không đạt yêu cầu trong thử nghiệm về hương vị. Theo các đánh giá trong phòng thí nghiệm tại Mỹ, các nhà khoa học của Reynolds phát hiện chưa đến 5% người hút thuốc thích hương vị của nó. Ở Nhật Bản, một nhóm các nhà nghiên cứu khác đã nhanh chóng học cách dịch ít nhất một câu của người Nhật sang tiếng Anh: "Hương vị như mùi rắm." Đó là vấn đề rất cơ bản với loại thuốc này: Hương vị sẽ rất tệ nếu châm nó bằng diêm thay vì bật lửa. Lưu huỳnh trong que diêm phản ứng mạnh với đầu chứa carbon của Premier. Nó bốc mùi rất kinh khủng, "như mùi rắm" là cách nói tinh tế của Johnson về nó. Nếu tất cả những điều đó chưa đủ tệ thì vẫn còn nữa: Premier rất khó để rít vào, cực kỳ khó. Trong công ty, người ta gọi hiện tượng đó là "hiệu ứng thoát vị".

Trong nội bộ, các giám đốc điều hành biết rằng họ cần nhiều năm để khắc phục nhược điểm khó đỡ này. Ngay cả khi sản xuất với số lượng nhỏ,

đầu ngậm carbon của Premier thường có xu hướng bị rơi ra. Dự đoán nội bộ xác định rằng Premier chưa thể sẵn sàng cho các thử nghiệm trên thị trường trước năm 1991, sớm nhất là năm 1990. Tuy nhiên, Horrigan lại hứa với thế giới rằng Premier sẽ trình làng vào năm 1988.

Nhưng sau đó, đôi khi các giám đốc điều hành hàng đầu của công ty không còn muốn nghe những đánh giá có lý nữa. Khi nhà vận động hành lang của Washington là Paul Bergson nghi ngờ sự khôn ngoan của dự án Project Spa, cảnh báo về các vấn đề liên quan đến luật pháp, ông này đã bị Horrigan hất cẳng và thay thế bằng một luật sư của Winston-Salem được Horrigan đỡ đầu tên là Champ Mitchell. Charlie Hugel cho rằng ý tưởng về thuốc lá không khói là gàn dở và nói thế này: Mọi người thích thổi khói ra, gạt tàn và nhìn điếu thuốc lá cháy. Tầm bậy, Johnson gay gắt nói. Premier chỉ là sự thay đổi cần thiết về sản phẩm trước những mối lo ngại đang gia tăng về sức khỏe trên khắp đất nước, đặc biệt là vấn đề "hút thuốc thụ động" dẫn đến việc cấm hút thuốc ở nơi công cộng. "Hãy đưa nó ra thị trường," Johnson tức giận nói, "hãy để cho người tiêu dùng quyết định."

Khi Premier được giới thiệu vào mùa thu năm đó, một hy vọng mới lại nhen nhóm, rằng nó sẽ thúc đẩy giá cổ phiếu tăng vào tháng Sáu. Ở tòa án liên bang New Jersey, một người đàn ông góa vợ tên là Anthony Cipollone đã kiện một số công ty thuốc lá vì đã góp phần gây ra cái chết của vợ ông ta. Người vợ, tên là Rose Cipollone, đã hút thuốc trong suốt cuộc đời bà ta. Reynolds không phải là bị cáo, nhưng số phận của nó gắn liền với số phận của các công ty thuốc lá. Vụ kiện do Anthony Cipollone khởi xướng được coi là một trong những vụ kiện lớn nhất từng có chống lại ngành công nghiệp thuốc lá. Các luật sư của nguyên đơn đã công khai một loạt các tài liệu chứng tỏ thuốc lá là tác nhân gây hại cho sức khỏe. Johnson suy đoán

nếu thuốc lá giành chiến thắng sẽ khiến giá cổ phiếu của công ty tăng vọt. Bồi thẩm đoàn cuối cùng đã đưa ra phán quyết, làm gián đoạn chuỗi bất bại của ngành công nghiệp thuốc lá, nhưng vừa vặn để xóa đi những âm mưu chống lại ngành này, và họ chỉ phải bồi thường thiệt hại 400.000 đô-la. “Một khoản bồi thường nhỏ dành cho Anthony Cipollone,” Johnson thích thú trước phán quyết và chờ đợi giá cổ phiếu của RJR Nabisco tăng vọt. Chẳng có đợt tăng giá nào. Phòng làm việc của Johnson trở thành nơi khóc than, nơi để mọi người đồng thanh kêu ca về tất cả sự bất công mà họ phải chịu. Horrigan đặc biệt cay đắng. Ông ta đã dự đoán cổ phiếu sẽ tăng ít nhất 6 điểm. “Thị trường chưa bao giờ đánh giá đúng giá trị của chúng,” Henderson phàn nàn. “Thị trường vốn cổ phần không tạo ra một cấu trúc vốn thật sự phù hợp cho một số công ty.” Trên thực tế, lập luận lấy lại cổ phiếu từ tay công chúng là nền tảng tư duy cho LBO, mặc dù lúc đó không ai công khai ủng hộ điều này. Horrigan nghĩ Johnson sẽ không bao giờ tư nhân hóa công ty này. “Vấn đề là nếu ông ta tư nhân hóa công ty,” ông tự nhủ, “thì sẽ không còn ai để ý đến ông ta nữa.”

-

Các nhân viên ngân hàng đầu tư không phải là những gương mặt mới duy nhất xuất hiện trong phòng làm việc của ban giám đốc RJR Nabisco vào mùa hè năm đó. Sau 10 năm, Hội anh em vui vẻ của Johnson đã đường ai nấy đi. Peter Rogers đã chuyển qua ba vị trí lãnh đạo cấp cao ở Nabisco và chuẩn bị rời đi vào mùa thu. Bob Carbonell, Phó Chủ tịch, đảm nhận vai trò là cánh tay phải của Johnson ở Atlanta, đã nhiều lần gây rối với Horrigan và bị điều đi Miami để lãnh đạo Del Monte ở đó. Thế vào chỗ của

họ là người bạn thân nhất của Johnson, John Martin, Phó Tổng Giám đốc công ty.

Ở tuổi 46, Martin có phần nào đó liên hệ với Frank Gifford, diễn viên, cầu thủ bóng đá kiêm bình luận viên thể thao nổi tiếng. Trong những năm 1970, ông là một trong những chàng trai trẻ sáng giá tại ABC Sports. Là giám đốc hậu cần cho chương trình *Monday Night Football*, Martin trở thành con trai đỡ đầu của Howard Cosell. Là một giám đốc chương trình ở ABC, anh đã mang về ba hợp đồng Olympic. Martin là một bình luận viên thể thao trên tivi có giọng nói mượt mà, nhỏ nhẹ, êm tai, chắc chắn gây được ấn tượng tốt ngay từ đầu. "Anh ấy rất hòa đồng", người ta nói về Martin như vậy. Vì ăn mặc đẹp, nên những người bạn thân ở ABC gọi ông là "luật sư". Ông cũng là một tay golf giỏi, từng là nhà vô địch câu lạc bộ tại Winged Foot, một trong những câu lạc bộ đồng quê danh tiếng ở New York. Martin gia nhập RJR Nabisco vào tháng Một năm 1988. Trước đó, ông làm cho Ohlmeyer Communications. Rất nhanh, ông và Johnson trở thành bộ đôi không thể tách rời.

Họ trở nên thân thiết đến mức Martin chuyển đến sống ở tầng hầm nhà Johnson trong nhiều tháng trước khi tìm được một ngôi nhà ở Atlanta. Khi đã chọn được nhà, chỉ cách đó một khoảng bằng cây gậy sắt số 9, ở cùng con phố, ông vẫn ở dưới tầng hầm trong khi Laurie Johnson trang trí ngôi nhà. Cả ba liên tục đi cùng nhau, chơi golf, đi du lịch và dành hàng giờ cùng xem các chương trình thể thao trên truyền hình. Trên sơ đồ tổ chức của công ty, Martin dường như không nắm nhiều quyền lực, nhưng ông là tai mắt của Johnson, và bắt đầu đóng vai trò như một người gác cổng. Không ai ghen tị với sự thăng tiến của Martin hơn Horrigan. Ông ta chế

nhạo rằng Martin với làn da rám nắng nhắc ông ta nhớ về nam diễn viên George Hamilton.

Một số người lặng lẽ cười thầm rằng Martin làm ma cô cho Johnson để thăng tiến. Ông cũng mang đến nhiều gương mặt mới. Một người là bạn lâu năm của Martin, Giám đốc Điều hành liên đoàn bóng chày Peter Ueberroth. Martin cũng là bạn của người quản lý cho võ sĩ Mike Tyson, Jimmy Jacobs, và phụ trách mảng quảng cáo của nhà vô địch trong thời gian rảnh. Đó chỉ là những thông tin thêm, nhưng nó cho Johnson quyền đến với các giải đấu. Vào tháng Sáu, lão mời các doanh nhân ở Atlanta và giới tài phiệt chính trị đến xem trận đấu của Mike Tyson với Michael Spinks trên tivi tại trụ sở công ty. Lời mời được chạm khắc bằng chữ vàng trên găng tay đấm bốc bằng da màu đỏ, và được gửi tới 100 khách mời chọn lọc. Khách mời được chào đón trên sân thượng, bởi những người phục vụ đeo găng tay trắng, mời họ rượu sâm banh Dom Perignon. Đôi khi, Martin cũng có chút bất cẩn khi giới thiệu ai đó. Khi họ ở Anh vào tháng Sáu năm ngoái, ông đã giới thiệu Johnson với một người Scotland vui tính. Anh này là một tay sai vặt ở ABC Sports, London. Johnson lặng lẽ chấp nhận và mời anh ta đến nhà mình ở Atlanta. Khi anh ta đến, Johnson mời anh ta làm vệ sĩ. Người đàn ông vui vẻ chấp nhận, và bắt đầu sống ở nhà Johnson; hai người rất hợp nhau. Đến mùa thu, khi xem xét lại thị thực của anh ta, Johnson và Martin mới phát hiện anh ta đã tham gia vào một băng đảng trộm két trên khắp Scotland. Gã đã nhiều lần phải ngồi tù, trong đó có một lần vì tội giả mạo giấy tờ. Người Scotland vui tính nhanh chóng được tặng một vé máy bay một chiều để quay trở lại Glasgow.

Một số bạn bè nghĩ rằng việc sa thải các cố vấn đáng tin cậy như Carbonell là biểu hiện của một số thay đổi đáng lo ngại ở Johnson. Lần đầu

tiên, truyền thông đã chú ý đến lão. Tờ *Fortune* có bài viết về lão trên trang bìa với một câu chuyện được thổi phồng vào mùa hè năm đó như "Người bán hàng gai góc nhất nước Mỹ". "Ông ấy rất giỏi phá bỏ văn hóa của một công ty lâu đời có nề nếp và thay thế chúng bằng một tổ chức mới trong đó hòa trộn sự náo loạn, thận trọng và quyết tâm." Bài báo viết tiếp: "Trong ba lần tái tổ chức, ông ấy đã đưa 2.650 công ty trở lại đúng công việc sở trường của họ hoặc biến mất hẳn khỏi thương trường. Johnson đang hướng sự chú ý của các giám đốc dưới trướng đến những lợi ích cá nhân hơn là tới tương lai của công ty."

Tờ *Business Week* cũng có bài viết nhưng ít ấn tượng hơn. Họ ghi nhận giá cổ phiếu của RJR đang ở mức thấp, triển vọng của công ty mờ nhạt, và hiệu suất hoạt động của thuốc lá đang giảm dần. Tạp chí này thoạt đầu giống như đang hướng đến một câu chuyện thậm chí còn khó nghe hơn. Họ nói nhiều đến thói chi tiêu xa hoa của Johnson, và đặt câu hỏi về khả năng điều hành của lão. Nhưng công ty đã gây áp lực buộc bọ phải bỏ bài báo đó. Martin nói với tổng biên tập, Stephen Shepard, rằng một phóng viên có thành kiến với Johnson đã đến và có bài viết bôi xấu công ty. Ông đe dọa sẽ từ chối quyền tiếp cận của tờ báo với RJR trong tương lai. Câu chuyện xuất hiện trên mặt báo dưới hình thức nhẹ nhàng hơn, và chỉ phàn nàn đúng một dòng về Johnson, rằng lão thường xuyên ấn một tờ 50 đô-la vào tay người quản lý rượu vang. "Chúa ơi," Johnson đau khổ nói, "đã lâu rồi tôi không trả tiền boa ít như thế."*

Bạn bè của Johnson có thể sẽ hối tiếc vì hai điều: Lão bắt đầu tin vào những bài báo viết về mình. Họ lo "marketer gai góc nhất nước Mỹ" sẽ thực sự trở thành marketer lạc hậu nhất. Lão thích khoe khoang rằng quan hệ của lão với các tay buôn bán tạp hóa có giá trị bằng bốn hoặc năm điểm

thị phần — tương đương với hàng trăm triệu đô-la. Những tay giám đốc điều hành siêu thị mà lão dành nhiều thời gian trong những ngày này là một nhóm ba người, đều là cựu vận động viên, và lão thích chơi golf với họ. Johnson gọi họ là “Trâu” (“the Buffaloes”).

Đồng thời, người đàn ông sáng tạo nên môn khoa học về tấn công những giám đốc ngày càng trở thành kẻ nịnh đầm trong các cuộc họp hội đồng quản trị. Họ gặp nhau ít hơn và khoảng cách mỗi lần gặp cũng lâu hơn. Mới chỉ có một buổi được tổ chức trong khoảng thời gian từ tháng Năm đến tháng Mười năm 1988, và quan hệ công việc của họ cũng ngày càng trở nên lỏng lẻo. Các nhân viên công ty sẽ thấy khó khăn khi tập hợp slide báo cáo vấn đề tài chính, họ chỉ biết đứng nhìn khi Johnson cắt bỏ chúng. “Trượt hết slide đi,” lão nói, “tôi sẽ nói với họ các con số đều tốt.” Cắt bỏ cũng là thói quen của lão khi tập dượt báo cáo trước hội đồng quản trị.

Giống như điều đã xảy ra ở Standard Brands và Nabisco, Johnson dường như đang mất hứng thú với việc điều hành công ty. Càng ngày, lão càng tập trung vào hai việc: vui vẻ và cách tăng giá cổ phiếu. Một câu cửa miệng mới bắt đầu thay thế cho cụm từ cũ “BGO” (sao bây giờ mới nói), Johnson thường bắt đầu bằng: “A, mẹ kiếp.”

-

Vào tháng Bảy, Ed Robinson và Harold Henderson lo lắng rằng giá cổ phiếu của công ty tiếp tục ở mức thấp sẽ khiến nó dễ bị thâu tóm. Nhận được sự cho phép của Johnson, họ đã tiếp cận Shearson Lehman để bàn về các biện pháp bảo vệ, không để công ty bị thâu tóm. Họ muốn có một

nghiên cứu ở cấp độ cao nhất, một loạt kế hoạch có thể được thực hiện ngay khi các dấu hiệu đầu tiên của một kẻ đột kích thù địch xuất hiện. Johnson cho rằng việc tiếp quản công ty này là điều không thể. Nhưng Henderson khẳng định họ phải chuẩn bị cho điều tồi tệ nhất.

Shearson là lựa chọn hợp lý để thực hiện nghiên cứu. Johnson có chân trong hội đồng quản trị của American Express, đồng thời quen cả Tổng Giám đốc Điều hành của Shearson, Peter Cohen và Tổng giám đốc điều hành của American Express, Jim Robinson. “Hãy cùng Shearson nghiên cứu mọi phương án cùng những thứ nhảm nhí mà chúng ta có thể phải đối mặt để họ xem xét tất cả các kịch bản và xem họ nói gì,” Johnson nói. “Nếu có ai đó muốn mua chúng ta, họ mua để làm gì và khi đó ta sẽ phải làm gì?”

Khi cuộc họp hội đồng quản trị vào tháng Bảy của American Express kết thúc cũng là lần đầu tiên Johnson tiếp cận Cohen về kế hoạch bảo vệ công ty. “Andy Sage sẽ gọi cho anh,” lão nói, “ông ấy muốn có một cuộc trò chuyện riêng tư với anh về công ty của chúng tôi.” Cuối tháng Bảy, Andy Sage cùng trợ lý của Johnson gặp Cohen ở văn phòng của ông trong khu hạ Manhattan, nơi từ đó có thể nhìn ra con sông Hudson nổi tiếng. Họ muốn nghiên cứu tất cả các lựa chọn khả thi: một loạt kế hoạch tái cấu trúc cũng như các đề xuất mua lại một phần và toàn bộ. Sage khăng khăng rằng các phương án này phải tuyệt mật. Theo ông, chỉ cần một dấu hiệu nhỏ về sự tồn tại của dự án cũng có thể dẫn đến đồn đoán về việc thực hiện nó. Ông tin rằng nếu một công ty đang lo lắng về việc bị đầu cơ tiếp quản, điều đó chắc chắn sẽ thu hút các nhà đầu cơ chú ý tới công ty. Chỉ có năm giám đốc điều hành của Shearson, trong đó có Cohen và Tom Hill, biết rõ

kế hoạch. Hill đặt cho dự án một cái tên mà sự trớ trêu của nó sẽ không thể xóa đi nhiều tháng sau đó: Dự án Stretch*.

Đồng thời, Johnson đã yêu cầu hội đồng quản trị của RJR Nabisco phê duyệt một loạt điều khoản chống thâu tóm mà Robinson và Henderson đã soạn thảo với sự trợ giúp của Davis, Polk & Wardwell, một công ty luật ở Phố Wall. Hội đồng quản trị cũng đã phê duyệt các thỏa thuận thôi việc có tên "dù vàng" cho mỗi người trong số 10 nhân sự cấp cao nhất công ty. Hầu hết các công ty lớn ở Mỹ đều có những thỏa thuận tương tự, thường được xem xét như một phần và theo gói cho kế hoạch dự phòng chống tiếp quản. Điều duy nhất khác thường ở RJR Nabisco là quy mô của các thỏa thuận này quá lớn: cả thảy trị giá 52,5 triệu đô-la.

Có một điều khiến các nhân viên trong bộ phận tài chính của công ty bối rối. Theo chỉ đạo của Johnson, số tiền cho "dù vàng" nằm trong các quỹ ủy thác bảo vệ gọi là "quỹ ủy thác rabbi". Theo các điều khoản của quỹ này, nếu RJR Nabisco đổi chủ, người chủ mới sẽ không thể động đến quỹ. Theo cảm nhận của các nhân viên tài chính, có vẻ như Johnson đang chuẩn bị làm gì đó.

-

Khi họ tìm kiếm giải pháp để giải quyết các vấn đề giá chứng khoán mà Johnson vẫn lo ngại, tất cả những người tham gia đều đã phân tích và đề cập đến khả năng LBO. Đó là một giải pháp tiêu chuẩn cho bất kỳ công ty nào có cổ phiếu giảm giá. Tất nhiên, LBO không hẳn là một giải pháp cho vấn đề theo kiểu: thôi nào, hãy kết thúc đi. Tư nhân hóa công ty chỉ đơn giản là thu cổ phiếu về, tập trung vào một số cổ đông từ rất nhiều cổ

đông nhỏ lẻ. Nhiều nhân viên ngân hàng đầu tư kêu gọi Johnson nên xem xét thực hiện điều này.

Chẳng mấy chốc, những ý tưởng LBO đến tới tấp mà không báo trước. Dillon Read đã đề xuất LBO một phần, đặt tên là Dự án Tara. Ruben Gutoff, kẻ đồng mưu với Johnson ở Standard Brands, đề xuất một kịch bản do công ty ông ta tư vấn có tên là dự án Reo. Chủ đề này thậm chí còn được đưa ra bàn vào một đêm khi Johnson đang ngồi với những người hàng xóm quanh một hồ bơi. Một người nói: "Này Johnson, tại sao ông không tư nhân hóa công ty của mình?"

Với mỗi dự án, Johnson đều trả lời lão không quan tâm. "Không được," lão nói trong một buổi tập hợp các cấp phó của mình vào tháng Bảy. "Tại sao tôi lại muốn làm điều này? Tôi đang có một cuộc sống tuyệt vời; tôi đang có một công ty tuyệt vời, như vậy chưa đủ sao?" Cuối cùng, ít nhất cũng có một người trong số những người dùng bữa trưa ngày hôm đó nghĩ rằng lời từ chối của Johnson không chân thật. Peter Rogers đã quen biết Giáo hoàng từ rất lâu. Khi cho rằng một ý tưởng là ngớ ngẩn, Johnson sẽ từ chối nó với sự khinh miệt khôi hài. Trong lúc ra ngoài với John Greeniaus sau bữa trưa, Rogers đã nói: "Tôi cho rằng Johnson đã không thành thật, và ông ấy sẽ thực hiện việc đó."

Tuy nhiên, lúc này, Johnson có vẻ tò mò về mọi kế hoạch khả thi ngoại trừ LBO. Kế hoạch lớn nhất đến với lão vào tháng Bảy. Trong nhiều tháng, lão cố gắng thu hút sự chú ý của Philip Morris đến việc kết hợp hai công ty quốc tế thành một liên doanh. Philip Morris bày tỏ mong muốn mua lại RJR Nabisco, nhưng Johnson thay vì chấp nhận lại đề nghị liên doanh. Tất nhiên, Horrigan ghét ý tưởng đó. Liên minh với kẻ thù ư? Giơ

cờ trắng ư? Nhưng bị Johnson thúc giục, ông ta đã gặp một số kẻ đối đầu bên phía Philip Morris.

Sau nhiều tháng đàm phán hợp rồi tan, Johnson từ bỏ ý tưởng. Ngay cả khi họ đi đến thỏa thuận, lão vẫn nghi ngờ rằng các chính phủ nước ngoài sẽ phản đối việc sáp nhập do muốn chống độc quyền. Giờ đã là cuối tháng Bảy, Johnson gọi cho Tổng Giám đốc Điều hành của Philip Morris, Hamish Maxwell, với một ý tưởng mới. Không giống như những người tiền nhiệm, hai người rất hợp nhau. Johnson dường như có thể hòa hợp với bất kỳ ai. Họ gặp nhau, cùng ăn tối tại phòng hạng sang dành cho RJR Nabisco ở khách sạn Regency, New York. Để tỏ lòng tôn trọng chủ nhà, Maxwell hút thuốc lá Winston trong khi chăm chú lắng nghe lúc Johnson vạch kế hoạch.

"Hãy đối mặt với điều đó," Johnson nói. "Đa dạng hóa sản phẩm không phù hợp với chúng tôi cũng như Philip Morris. Cả hai công ty chúng ta vẫn giao dịch trên danh nghĩa cổ phiếu thuốc lá."

Điều đó chỉ đúng một nửa. Trong ngành kinh doanh thuốc lá cốt lõi của họ, Maxwell đang có thuốc lá Queen Mary và Johnson có African Queen. Thương hiệu hàng đầu của Philip Morris, Marlboro, đang dẫn đầu thị trường và ngày càng vượt xa so với các thương hiệu của Reynolds, tỷ suất lợi nhuận cũng cao hơn, cùng việc lưu chuyển tiền mặt vượt xa RJR Nabisco. Các nhà đầu tư cổ phiếu là những tổ chức xã hội, các quỹ lương hưu và quỹ tương hỗ có thể nâng đỡ hay vùi dập các cổ phiếu. Thường chỉ có một cổ phiếu thuốc lá được chọn trong danh mục đầu tư của bọn họ, và đa số bọn họ chọn Philip Morris. Với sự chống lưng của các tổ chức này, cổ phiếu của Philip Morris đã tăng 25% kể từ đầu năm 1987. Trong khi đó, cổ phiếu của RJR Nabisco sau khi tăng vọt rồi giảm sâu, giờ đi theo chiều

ngang. Các nhà quản lý danh mục đầu tư thích khả năng phán đoán của Philip Morris. Họ cho rằng họ biết Maxwell sẽ đi đâu về đâu. Nhưng họ chẳng bao giờ biết Johnson định làm gì.

Maxwell lắng nghe còn Johnson đề nghị Philip Morris và RJR Nabisco kết hợp bộ phận kinh doanh thực phẩm của hai bên thành một liên doanh dưới hình thức công ty đại chúng. RJR Nabisco sẽ sở hữu 37,5% bằng với Philip Morris; 25% còn lại sẽ được bán ra công chúng. Giá cổ phiếu đại chúng tăng lên, Johnson nói, tựa theo lý thuyết cũ rích của Jeff Beck, sẽ làm nóng cổ phiếu của hai công ty mẹ.

Johnson nói tiếp: "Tôi cho rằng chúng ta có thể tạo ra một công ty trị giá 18 tỷ đô-la hùng mạnh." Sau đó, lão thả mồi: "Tôi sẽ nhường quyền điều hành cho ông."

Sau khi hai công ty thực phẩm kết hợp với nhau, Johnson dự kiến sẽ từ chức Tổng Giám đốc Điều hành của RJR Nabisco, để lại mảng thuốc lá cho Horrigan quản lý. Đó là một đề nghị kỳ quặc, nhưng Johnson cá là Maxwell có thể sẽ đồng ý.

"Ross, đó là một ý tưởng tuyệt vời," Maxwell nói khi Johnson trình bày xong kế hoạch, "nhưng liên doanh sẽ có nhiều vấn đề đây." Chỉ riêng vấn đề hậu cần đã đủ đau đầu: Rất nhiều người từ nhiều công ty khác nhau sẽ buộc phải làm việc cùng nhau. Ngay cả khi Johnson và Maxwell hợp nhau, ông nói tiếp, thì có gì đảm bảo những người kế nhiệm cũng sẽ như vậy? Tuy nhiên, Maxwell nói với Johnson rằng ông ta sẽ suy nghĩ kỹ đề nghị này.

Hai tuần sau, khoảng giữa tháng Tám, Maxwell gọi lại. Ông ta nói: Xin lỗi, Philip Morris không thể làm vụ này. Đơn giản là có quá nhiều vấn đề. Johnson cố gắng tỏ ra bất cần. Điều đó không có nghĩa là lão không có gì

khác trong tay để tăng giá cổ phiếu. Vẫn luôn là Premier. Tuy nhiên, giờ lão muốn nghỉ ngơi, thoát khỏi những cơn lốc ý tưởng mà lão đã khuấy động, cũng như thoát khỏi cái nóng nực, oi bức của mùa hè đang bao trùm khắp Atlanta. Lão lên máy bay phản lực, đến Colorado, nghỉ ngơi vui chơi vài tuần.

-

Câu lạc bộ golf Castle Pines cách thành phố Denver 25 dặm về phía nam, và với những người đam mê golf như Johnson, nơi đây như thiên đàng. Khung cảnh nơi này quá đẹp để xây dựng một sân golf. Một thung lũng tự nhiên hoang sơ, bao quanh là thành phố Castle Rock, đỉnh Pike, dãy núi Rocky phủ đầy tuyết trắng. Đường golf chạy qua những đồng cỏ xanh tươi trên sườn núi, trên đó trồng nhiều thông làm đẹp thêm khung cảnh. Sân golf này được xếp hạng nhất trong số 30 sân golf hàng đầu cả nước. Castle Pines do Jack Nicklaus thiết kế, và Gấu Vàng tạo ra lỗ thứ chín khó chơi nhất: 410m, bốn gậy, đường đi khó khăn, có hố nước bên phải, các chướng ngại vật ở bên trái, phát đánh thứ hai đến khu vực đánh bóng không rõ ràng, hướng lên đồi, đến lỗ golf ở giữa vùng đích. Đằng sau những hàng thông phía bên trái của đường di chuyển trong sân golf là một cụm biệt thự ba tầng. RJR Nabisco sở hữu một căn trong đó và nó như một nơi ở ẩn dật của công ty, và chính tại đó, vào một ngày cuối tuần, 21 tháng Tám, Johnson tổ chức một trong những bữa tiệc đáng nhớ nhất trong sự nghiệp của mình.

Cuối tuần đó, Castle Pines tổ chức một giải đấu golf chuyên nghiệp, giải International, và Johnson đã mời nhóm bạn thân nhất đến góp vui cùng

lão. Peter Ueberroth và Roger Penske đã ở đó, Roone Arledge cũng đã đến từ hội nghị của đảng Cộng hòa ở New Orleans. Jack Meyers, chủ bút của tạp chí *Time* đã nghỉ hưu cũng xuất hiện, và bộ ba “trâu” của Johnson, trong đó có Floyd Hall, Chủ tịch của chuỗi siêu thị Grand Union. Charlie Hugel và Ira Harris cũng đến, và như thường lệ, Martin Emmett cũng có mặt.

Đó là kiểu cuối tuần mà Johnson mong mỏi. Khi đó, lão có thể chơi golf vào buổi sáng, xem những tay chơi chuyên nghiệp vào buổi chiều và tận hưởng cuộc tán gẫu đẳng cấp thế giới vào ban đêm. Không quân RJR sẽ ứng trực nếu cần, để đưa Harris tới một đám cưới ở Chicago. Tối thứ Bảy, một cặp trong đội Nabisco, Fuzzy Zoeller và Raymond Floyd, đến tham gia bữa tối. Ben Crenshaw cũng đến vào lúc đang có sự tranh đua quyết liệt ở giải đấu.

Hôm đó, sau bữa tối, Johnson có điều bất ngờ dành cho các vị khách. Lão hỏi: Có phải mọi người đã nghe nói đến loại thuốc lá mới không khói của công ty? Mọi người đều gật đầu. Ed Horrigan giới thiệu một cuốn băng video cho thấy sức hấp dẫn của Premier. Sau một giờ giải thích về các cơ sở khoa học của nó, Johnson mở một bao Premier và chuyển các điếu thuốc cho mọi người cùng xem. Hãy cho chúng tôi biết suy nghĩ của các ông về tất cả mọi thứ, Johnson mời họ hút thuốc rồi nói: hương vị, bao bì, tiếp thị, điểm yếu.

Lão không chủ ý thực hiện vụ hỏi ý kiến này, nhưng rất háo hức muốn nghe những ông bạn VIP của mình nói về Premier. Lão và Horrigan chăm chú theo dõi khi Ueberroth và những người khác bắt đầu kiểm tra thật kỹ các điếu thuốc lá, quan sát những lỗ nhỏ trên đầu carbon, cảm nhận vỏ bao

cứng như thế nào so với thuốc lá bình thường. Rất chậm, họ bắt đầu châm thuốc hút. Mùi thuốc lá không thể nhầm lẫn và rất khó chịu.

"Có mùi như xà lách cháy," có người nào đó nói.

"Rất khó rít vào," người khác nói.

Cần có thời gian để quen với hương vị của nó, Johnson thừa nhận. "Chúng tôi sẽ nói trong quảng cáo là hãy thử nó trong một tuần."

"Tôi không biết có thể hút hết một gói hay không," một người nói.

Họ tiếp tục nhìn vào những mặt tích cực của Premier, Penske ca ngợi công nghệ sản xuất. Arledge tự hỏi ai sẽ là người phát ngôn trong chương trình tin tức; Premier sẽ gây chú ý khi được giới thiệu ra thị trường. Johnson thừa nhận lão không để ý mấy đến vấn đề này. "Ông nên chuẩn bị cho điều đó," Ueberroth xen vào. "Các phương tiện truyền thông sẽ rất quan tâm và sẽ có những câu hỏi khó kiểu như: Nếu đây là một loại thuốc lá an toàn hơn, có nghĩa là ông thừa nhận những loại khác của các ông không an toàn phải không?

"Vấn đề nằm ở chỗ đó," Johnson công nhận. "Loại thuốc lá này an toàn hơn, nhưng ta không thể cứ thật thà mà nói vậy."

Khi phiên họp kéo dài thêm, Johnson có thể nhận thấy Premier có nhiều vấn đề nghiêm trọng hơn lão vẫn lo. Không ai thích mùi vị của nó. Johnson từng hy vọng họ sẽ thích loại có tinh dầu bạc hà nhưng họ chỉ cau mày, nhăn mặt, cố gắng hít khói thuốc. Lão và Horrigan vẫn lạc quan cho dù qua tất cả các kết quả kiểm tra đều kém. Johnson suy tính nếu chỉ có 5% người hút thuốc cho rằng Premier ngon miệng thì đó vẫn sẽ là một cú hích lớn. Lão chỉ đơn giản tin rằng Premier sẽ làm nên chuyện.

Nhưng khi nghe Ueberroth, Arledge và những người khác nói lên cảm nhận của họ, Johnson nhận ra những dự đoán dè dặt của các nhân viên là chính xác: Premier sẽ cần nhiều năm, và nó không thể thành công trong vài tháng tới. Cơ hội cho một cú hích tan thành mây khói chỉ qua một đêm, sau các nhận xét ngắn gọn từ những người bạn rất có ảnh hưởng của lão. Đó cũng là hy vọng cuối cùng và lớn nhất của lão để tăng giá cổ phiếu.

Giải đấu The International kết thúc vào ngày hôm sau, và Không quân RJR nhanh chóng đưa những người bạn của Johnson đến những nơi họ muốn. Johnson ở lại để chơi golf, nhưng lên lịch một cuộc họp với các trợ lý cấp cao vào thứ Hai tuần sau để thảo luận các vấn đề về Premier. Horrigan, Henderson và Martin đều đến họp. Ngoài ra, còn có một nhóm các chiến lược gia thuốc lá và những người ngoài cuộc gồm Stanley Katz, người đứng đầu FCB Leber/Katz, công ty quảng cáo cho Reynolds, và Herb Schmertz, cựu Giám đốc Quan hệ công chúng của Mobil Oil.

Thay vì bàn tới các vấn đề chính về mùi vị và hương vị, nhóm bàn thảo cách để giới thiệu Premier cho báo chí. Ví dụ ai sẽ là phát ngôn viên chính? Horrigan ủng hộ để Johnson là người phát ngôn. Nhưng những người khác lại lưỡng lự. Lão có thể là Tổng Giám đốc Điều hành của công ty thuốc lá lớn thứ hai nước Mỹ, nhưng Johnson không phải là chuyên gia về thuốc lá, và lão có thể nói bất cứ điều gì xuất hiện trong đầu. Lão thích nói thế này: "Khí CO từ thuốc lá mà các bạn hít phải chẳng thấm tháp gì so với lượng khí thải ra từ những chiếc xe buýt ở New York." Cuối cùng, mọi người nhất trí chọn Dick Kampe là người đứng đầu nhóm phát triển Premier. Horrigan và Martin tranh cãi việc làm thế nào để Kampe có sự chuẩn bị tốt nhất khi xuất hiện trong chương trình *Nightline*.

Cuộc họp kết thúc vào giữa buổi chiều, tất cả ra về, chỉ còn Horrigan cùng Henderson ở lại. Sáng hôm sau, Johnson và Horrigan nằm dài trên những chiếc ghế bành trong phòng khách ở căn biệt thự của lão. Trận golf của họ sẽ bắt đầu lúc 10 giờ; Henderson đã ra ngoài để tập phát bóng.

"Tôi đã nói với anh tất cả những gì tôi nghĩ," Johnson nói, trở lại bàn về Premier. "Chúng ta phải chuẩn bị với truyền thông ngay từ bây giờ. Nhưng tôi nghĩ chúng ta sẽ phải tốn nhiêu công sức cho nó. Chúng ta sẽ còn nhiều việc phải làm. Chúng ta sẽ phải thử. Nhưng tôi có cảm giác thử nghiệm thị trường lần này sẽ gây rắc rối cho chúng ta."

Johnson tiếp tục, điều thực sự khiến lão phiền lòng không phải là tiến độ của Premier mà là nó không thể giúp tăng giá cổ phiếu. "Điều đáng nói là," Johnson nói, "chúng ta đang kìm hãm giá cổ phiếu thực phẩm đáng ra đã đạt đến mức trần - Del Monte đáng giá gấp 18 lần, tiếp tục là Nabisco cũng đáng giá gấp 22-25 lần. Nhưng tất cả những điều đó chẳng có ích gì. Ta vẫn đang giao dịch ở mức giá gấp chín lần. Ta vẫn là một công ty thuốc lá. Giờ có vẻ như đã đến lúc Premier sẽ có tác dụng. Nếu không được như vậy, tình hình vẫn tiếp tục tiêu cực trong ngắn hạn." Với tư cách là một công ty thuốc lá, cuộc sống thật không công bằng. Bất kể họ có làm gì, Phố Wall cũng chẳng hề tin họ. Cổ phiếu của họ tiếp tục lao dốc. "Chúng ta rồi sẽ đi đến đâu?" Johnson hỏi.

Trong khi Johnson đang độc thoại, Henderson bước vào sau khi tập phát bóng. "Ross, thị trường sẽ không bao giờ định giá chính xác,"

Henderson nói, và đề cập đến vấn đề ông từng đề xuất. "Ta nên trở thành công ty tư nhân."

"Được rồi," Johnson nói, "cơ chế pháp luật để tiến hành tư nhân hóa là gì? Làm thế nào để thực hiện LBO?"

Henderson phác thảo những điều cơ bản, nói rõ nhất có thể theo sự hiểu biết của ông. Sau khi nhóm quản lý đề xuất mua lại, sẽ phải thành lập một ủy ban đặc biệt gồm các thành viên hội đồng quản trị để xem xét vấn đề. Đồng thời phải công khai đề xuất này tới các cổ đông phổ thông. Và khi đã làm như vậy, các công ty khác, thậm chí là những kẻ đột kích ở Phố Wall, sẽ được tự do đặt giá cao hơn, nên sẽ có rủi ro.

"Trên thực tế, ta sẽ hoạt động như thế nào dưới cấu trúc LBO?" Johnson hỏi.

Thay vì trả lời, Henderson đặt câu hỏi. "Đầu tiên, ta có thể huy động số tiền cần thiết để mua RJR Nabisco không? Thoạt nhìn đã thấy rõ ràng đây sẽ là vụ LBO lớn nhất, vụ tiếp quản lớn nhất chưa từng có. Ta sẽ phải bán bao nhiêu công ty để trả nợ? Họ có duy trì trụ sở ở Atlanta hay buộc phải quay trở lại Winston-Salem để tiết kiệm tiền? Họ có đủ khả năng chi trả để đưa Premier ra thị trường không?

Henderson tiếp tục, nếu đã rất hứng thú với LBO, ta sẽ cần sự giúp đỡ. Ông đề cập đến một số luật sư Phố Wall mà ông biết. "Được rồi," Johnson nói, "giờ chúng ta cũng nên xem xét cẩn thận hơn những gì Shearson sẽ mang lại cho mình."

Điều này sẽ không xảy ra. Horrigan nghĩ vậy khi họ đi ra sân golf. Ông đã từng thấy có quá nhiều "ý tưởng hằng tuần" của Johnson đến mức chẳng thể khiến lão quan tâm thực sự đến LBO. Henderson cũng vậy, ông ta nghi ngờ tính nghiêm túc của Johnson khi lão nói về vấn đề này. Ông nghĩ LBO đòi hỏi quan tâm đến nhiều vấn đề, nhiều chi tiết, và điều này chẳng hợp với phong cách của Johnson.

Về phần mình, Johnson vẫn rất lưỡng lự. Những gì diễn ra hai tuần qua nhắc nhở lão đang có một cuộc sống rất tốt. Một ngôi nhà do công ty cấp

ở gần một sân golf tuyệt vời. Rất nhiều người bạn thân thiết thuộc hàng VIP. Một máy bay phản lực luôn sẵn sàng chờ lệnh di chuyển của lão. Nhưng có một bài ca quyến rũ đang kêu gọi lão hành động. “Tất nhiên, tôi có thể đem tất cả ý tưởng LBO nhét vào ngăn kéo phía dưới bên trái tôi, và tiếp tục con đường mình đang đi rất vui vẻ,” sau này lão nói. “Nhưng tôi biết có điều gì đó cứ thôi thúc trong tôi.” Rõ ràng, lão rất muốn thực hiện điều đó và cứ mãi loay hoay với nó.

Vài ngày sau, Johnson gọi Andy Sage khi ông ta đang ở trang trại tại bang Wyoming. Lão yêu cầu ông ta ghé qua Castle Pines trên đường đi về phía đông. Khi họ đi dạo vào một buổi chiều, Johnson đã nói về ý tưởng mới nhất của lão. “Tất cả những gì có thể nghĩ ra chúng ta đều đã thử, nhưng chúng không hề có tác dụng. Cổ phiếu vẫn chỉ dừng ở mức đó,” lão nói. “Andy, tôi đang cố gắng tìm một cấu trúc thay thế vì lợi ích của mọi người.”

Sage không nghĩ LBO sẽ là giải pháp cho các vấn đề của RJR Nabisco, và tựu chung là ông không muốn nhìn thấy những công ty lớn của Mỹ thay thế vốn cổ phần của các cổ đông tốt bụng nhưng lạc hậu bằng nợ ngân hàng. Một trong những điểm cực mạnh của nền công nghiệp Mỹ, như Sage và những người thuộc thế hệ của ông nhận thấy, là cơ sở vốn của nó. Và lúc này, khi Mỹ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường thế giới, ông ghét phải chứng kiến lợi thế đó bị phung phí. Ông cảm thấy các công ty nên tập trung tạo ra việc làm mới, sản phẩm mới, và nếu cứ mải đối phó với nợ nần thì làm sao có thể tạo ra việc làm và sản phẩm tốt. Quan trọng hơn, ông không chắc chắn về một người có kiểu chi tiêu tự do như Johnson có thể cam chịu cắt giảm chi tiêu đến mức khắt khe để trả đống nợ cao như núi. Tuy nhiên, ông chỉ giữ sự nghi ngờ ấy trong lòng.

Johnson bảo Sage gọi Shearson và thực hiện Dự án Stretch. Đội của Hill đã bắt đầu nhiệm vụ hết sức khó khăn là ghl chép cụ thể giá trị của các doanh nghiệp thuộc RJR Nabisco. Johnson muốn công việc phải được hoàn thành vào giữa tháng Mười để họ có thể nhanh chóng bắt đầu xem xét khả năng LBO. Sage gọi Benevento và một lần nữa yêu cầu anh ta dừng các nghiên cứu LBO cũ. Tuy nhiên, giống như Horrigan, Sage đã cố gắng không lo nghĩ quá nhiều về nhiệm vụ mới được giao. Suy tính của Johnson giống như thời tiết ở New York: rất dễ thay đổi ngay cả với những tác động nhỏ nhất.

Cuối tuần đó, Johnson gọi cho Charlie Hugel, thoải mái đề cập đến nghiên cứu của Shearson. "Thật tình cờ," Johnson nói, "chúng tôi đã yêu cầu họ xem xét có thể thực hiện LBO không. Tôi không biết giá trị của vụ LBO này là bao nhiêu, nhưng họ đang tiến hành. Ông nghĩ sao?"

Hugel không dài dòng mà nói thẳng vào vấn đề. Hugel lớn hơn Johnson ba tuổi, nhưng tầm nhìn của hai người lại cách nhau một thế giới. Hugel thuộc lớp người cũ, ông đã trải qua nhiều vị trí ở AT&T trước khi rời khỏi đó vào năm năm trước để về lãnh đạo Combustion Engineering. Ông là người tin tưởng vào các nền tảng của công ty, và không tin những phát minh điên rồ ở Phố Wall như LBO có thể có ích cho doanh nghiệp. Ở Combustion, Hugel là giám đốc điều hành làm việc chăm chỉ để mở các thị trường mới ở nước ngoài. Ông ở trong các khách sạn nổi tiếng tồi tàn ở Moscow, và tự mình lau sàn nhà. Điều đó làm Johnson thích thú khi lão đến Moscow ký kết làm ăn, và cố gắng đặt một phòng hạng sang.

"Ross, tại sao ông muốn làm điều đó?" Hugel hỏi. "Ông thật sự vẫn chưa hoàn thành mọi thứ ông đang làm. Tại sao bây giờ ông lại muốn từ bỏ chúng?"

“Phải, tôi không thấy mình đủ nhiệt huyết để điều hành công ty,” Johnson thừa nhận. Lão nhắc lại tất cả những gì đã làm để cố gắng kéo giá cổ phiếu đi lên. Bản thân Hugel đã phải đối mặt với những vấn đề khó khăn hơn nhiều so với việc giá cổ phiếu thấp. Theo ông, LBO giống như bắn vào ai đó để giúp anh ta giải thoát khỏi đau đớn do bị xước măng rô.

Hugel nói, quyết định đánh vào những thứ sống còn với Johnson: “Ross, ông có thể phải cắt giảm máy bay phản lực, trụ sở chính, tất cả những thứ là cuộc sống với ông. Ông có thực sự muốn làm điều đó không?” Họ nói chuyện thêm một lúc nữa và khi Johnson gác máy, Hugel nghĩ rằng ông đã thuyết phục được Johnson không theo đuổi LBO.

Khi Johnson trở lại Atlanta sau Lễ Lao động, lão chỉ ở lại đúng một hôm. Sáng hôm sau, lão tới London. Ở đó, lão và John Martin có một lịch trình cấp tốc: họp với hội đồng quản trị General Electric, họp với những người trong ngành thuốc lá quốc tế, và một cuộc chuyện trò riêng không chính thức với David Montagu của Rothmans International, một công ty thuốc lá của Anh đang quan tâm đến việc mua một phần các công ty thuốc lá quốc tế. Khi máy bay cất cánh, Johnson đề cập ý tưởng LBO với Martin. Anh nói muốn ngủ một chút, và họ sẽ bàn về LBO vào sáng hôm sau.

Họ không bao giờ có cơ hội. Khi đang ngủ gật trên bầu trời Bắc Đại Tây Dương lúc 2 giờ kém vài phút vào sáng thứ Tư, ngày 7 tháng Chín, một cảnh sát ở ngoại ô quận Westchester, New York đã dừng lại trên đường cao tốc Saw Mill River. Anh phát hiện một chiếc Nissan 1987 bị nghiền nát và lật nghiêng, cách đường khoảng 90m. Chiếc xe rõ ràng đã đâm vào biển báo giao thông trước khi bị mất kiểm soát và lật nhào. Gần đó, nhà chức

trách tìm thấy Bruce, con trai 26 tuổi của Johnson, mình đầy máu nằm bất tỉnh. Anh được đưa đi cấp cứu tại bệnh viện gần đó.

Johnson vừa đăng ký tại một khách sạn ở London gần công viên, thì Laurie gọi điện báo tin. Cô không rõ Bruce còn sống hay đã chết. Johnson và Martin nhảy lên chiếc Concorde đầu tiên bay về nhà. Trên chuyến bay, Johnson châm một điếu Premier trong khu vực Không hút thuốc. "Sẽ thật thú vị, để thử xem có ai chú ý không," lão nói với Martin. Khi Johnson đến bệnh viện ở quận Westchester, con trai lão đã hôn mê. Các bác sĩ không chắc chắn khi nào anh sẽ tỉnh lại. Johnson ở tại nhà của Frank và Kathie Lee Gifford ở Connecticut. Gifford cố động viên lão: Con trai ông, Kyle, từng bị chấn thương nặng ở đầu vì tai nạn nhưng vẫn qua khỏi.

Thứ Năm, Jim Robinson đến thăm Bruce. Hai người bạn đi dạo trong khuôn viên bệnh viện. "Ross, anh phải đảm bảo có được sự chăm sóc y tế tốt nhất có thể," Robinson nói. "Ngoài ra, hãy hy vọng, còn có quá nhiều thứ để hy vọng."

"Tôi biết anh đã trải qua hoàn cảnh tương tự," Johnson nói.

"Anh hãy giữ vững sự tập trung và nhìn về phía trước," Robinson khuyên nhủ lão, "và hãy tiếp tục sống."

Thứ Sáu, Johnson nhìn chằm chằm vào chiếc cặp hồ sơ đang mở. Thư từ gửi đến chất đống trong phòng làm việc. Lão biết đã đến lúc quay lại với công việc, trở lại guồng máy đang quay. Lão quyết định nghe lời Robinson, gạt nỗi đau và lao vào công việc. Sáng thứ Hai, lão đến bệnh viện thăm Bruce, sau đó lái xe đến Manhattan để gặp Sage và Benevento.

Bước vào văn phòng làm việc của mình, Johnson lấy ra một cây bút chì nhọn, máy tính và bảng tính kế toán, những thứ lão đã học cách sử dụng tại General Electric 30 năm trước. Xung quanh lão trên sàn nhà và bàn ghế

chồng đống các báo cáo từ phòng kế hoạch, báo cáo nhân sự, các nghiên cứu từ những nhân viên ngân hàng đầu tư và bản in từ máy tính. Lão muốn tự mình xem xét thế nào là LBO, vì lão không còn tin tưởng rằng các nhân viên ngân hàng đầu tư hoặc những tính toán trên máy tính có thể cho lão câu trả lời chính xác. Khi Benevento nhìn lão với vẻ ngạc nhiên, Johnson cúi gằm xuống bảng tính và tiếp tục công việc. Lão nói: “Không ai có thể làm việc này giỏi hơn tôi.”

Benevento hiểu những gì Johnson phải trải qua, anh cũng có ba đứa con trai. Lần đầu tiên, Johnson đắm chìm vào những tiềm năng, cơ hội và thách thức của LBO. Trong nhiều giờ, lão và Benevento vật lộn với các con số, mổ xẻ các vấn đề về dòng tiền mặt, thị phần, lợi nhuận và dự báo bán hàng cho tất cả các công ty trực thuộc RJR Nabisco. Thỉnh thoảng, Johnson đứng dậy, gọi đến Atlanta hoặc Winston-Salem yêu cầu cung cấp thông tin cập nhật.

Johnson muốn định giá từng doanh nghiệp, xác định những gì có thể bán. Số liệu đó cộng với số liệu về dòng tiền mặt từ thuốc lá trong tương lai sẽ rất hữu ích để lão xác định mức giá có thể đề nghị, nếu có, khi thực hiện LBO. Cho đến đêm thứ Hai, lão có cảm giác không những mình có thể huy động đủ tiền để cố gắng mua lại công ty, mà lão đã sẵn sàng nhìn nhận nó một cách nghiêm túc. Buổi tối đó, khi bước vào căn hộ của mình, Johnson cảm ơn Chúa vì đã cho lão những thứ để bận tâm, giúp lão tạm quên nỗi dày vò về tình trạng của con trai.

Sáng hôm sau, một đội quân của Shearson do Peter Cohen và Tom Hill dẫn đầu đã đến Nine West. Hai giám đốc điều hành của Shearson trao cho Johnson một số tài liệu mà lão có thể cần nghiên cứu sơ qua nếu muốn thực hiện mua lại. Và Johnson yêu cầu họ nghiên cứu tất cả các khía cạnh

của công ty khi thực hiện LBO. Johnson nhận thức rất rõ dự án mà họ đang dự tính có thể dẫn đến một vụ LBO lớn gấp ba lần so với bất kỳ dự án nào từng thực hiện trước đây.

"Peter, anh có nghĩ những điều này khả thi không?" Johnson hỏi Cohen. "Ở đây chỉ thấy nói đến một đống tiền mặt. Chỉ cần tiền mặt thôi sao?" "Vâng," Cohen nói một cách chắc chắn. "Chúng tôi có thể làm điều này."

Ngày hôm sau, Johnson trở lại phòng bệnh của con trai. Trước đó, lão đã hủy một cuộc họp của ủy ban điều hành dự kiến vào thứ Năm với lý do về tai nạn của Bruce. Ngoài ra, lão nói với Hugel rằng thực sự không có vấn đề gì cấp bách cần phải bàn.

-

Jeff Beck thấy bối rối. Ông ta không thể tiếp cận Johnson.* Mỗi lần ông cố gắng gọi đến, Jim Welch lại trả lời. Hai người này đang ganh đua nhau vì một chuyện nực cười. Welch, một cựu binh ở Nabisco, vốn là người lịch thiệp, đã lịch sự phản đối khi Beck cứ gọi ông ta là Jimmy. Welch nói rằng ông đã quá già, và đừng gọi ông như thế. Tất nhiên, Beck bỏ qua lời nói đó. Vì vậy, Welch gọi Beck là Jeffy. Lần trước, khi Welch trả lời một trong những cuộc gọi của mình, Beck đã thăm dò một cách tinh tế những dấu hiệu thay đổi trong tầm nhìn của Johnson.

"Ông biết đấy, Jimmy, chúng tôi có rất nhiều tiền, đủ cho ông nếu ông muốn thực hiện thỏa thuận này." Beck không cần nhắc đến từ mua lại, ông đã đẩy vấn đề đi xa đến mức Welch hiểu ý ông muốn nói gì.

"Tôi biết điều đó, Jeffy."

“Tôi biết mà, ông biết chuyện quái quỷ đang xảy ra. Và tôi thấy thật lạ khi ông phải trả lời tất cả các cuộc gọi cho Ross.”

“Chúng tôi không biết bất cứ điều gì,” Welch nói. “Chẳng có chuyện gì đang xảy ra đâu.”

Có điều gì đó đang diễn ra. Beck có thể cảm nhận được. Một ý nghĩ chợt lóe lên trong đầu ông rằng Johnson có thể đang cố gắng thực hiện LBO, rồi lại lập tức bác bỏ quan điểm đó. Chẳng phải Drexel đã cố gắng khuyến nghị phương pháp đó trong hai năm nay mà không thành công sao. Tuy nhiên, hẳn là có điều gì đó đang thay đổi. *Có lẽ họ đang chuẩn bị một số việc kiểu như tái cấu trúc*, Beck nghĩ.

Ngày 12 tháng Chín, Beck nói nghi ngờ của mình với một người mà ông đang tìm mọi cách để làm thân, cũng nhiệt tình như cách ông làm với Johnson: Henry Kravis. Beck đã giúp Kravis trong một số vụ, bao gồm cả vụ lớn nhất của anh ta, Beatrice. Khi ông đến văn phòng của Kohlberg Kravis, thật trớ trêu thay, nó ở tầng sáu, ngay dưới văn phòng của RJR ở New York. Beck vào ngay vấn đề.

“Tôi nghĩ đã đến lúc làm gì đó với RJR.” Beck nói.

“Tại sao?” Kravis băn khoăn.

“Vì một số lý do nào đó mà Johnson đã không nhận cuộc gọi của tôi. Ông ta giao cho Jim Welch trả lời điện thoại. Chúng ta phải gặp và đưa ra một đề nghị với ông ta.”

“Có lẽ ông nói đúng,” Kravis nói. “Hãy cho tôi những con số và chuẩn bị một số việc.”

Beck đồng ý. “Mặc dù vậy, có một vấn đề. Anh sẽ không thể cho Ross thứ ông ấy muốn.”

"Thứ gì?"

Beck đã nhiều lần trò chuyện với những người của Johnson, đủ để biết họ có những lo lắng về LBO. Johnson chỉ đơn giản là không muốn làm việc cho ai đó. "Có điều chắc chắn là," ông nói với Kravis, "họ muốn kiểm soát hội đồng quản trị."

"Đúng vậy, chúng ta sẽ cho ông ta điều đó," Kravis nói. "Vấn đề chính là ở đó."

Hai người nói chuyện một lúc lâu nhưng không thể đưa ra giải pháp. Rõ ràng là không thể làm gì đó nếu không nói chuyện trước với Johnson. "Phải cố gắng chuẩn bị một kế hoạch," Kravis nói, "và chúng ta sẽ thảo luận về nó trong một buổi gặp."

Sau đó, Beck gọi lại cho Welch thương thảo về một cuộc gặp giữa Johnson và Kravis. Welch không hứa chắc chắn, nhưng gợi ý họ có thể gặp nhau vào tuần cuối của tháng Mười hoặc tuần đầu tiên của tháng Mười một. Tất nhiên, Mad Dog không biết rằng, đến lúc đó đã quá trễ để bàn về đề nghị của ông.

CHƯƠNG 5

Vào một buổi tối tháng Chín ở New York, trời nổi gió to, trong bảo tàng Metropolitan diễn ra một sự kiện. Nhìn bên ngoài, người ta cứ tưởng đó là lễ khai mạc sự kiện của Hollywood.

Xuyên qua đám đông dày đặc các nhiếp ảnh gia và phóng viên, giới tai to mặt lớn của xã hội thượng lưu New York hối hả đi vào bên trong. Phụ nữ thì buộc chặt tóc để khỏi bị gió làm cho tung bay. Đàn ông thì bảnh bao trong những bộ lễ phục, xòe giấy mời theo cùng một kiểu, trông cứng nhắc như những bức tượng thạch cao Sheetrock di động. Những người đã vào trong có Carol và Punch Sulzberger của tờ *The New York Times*, Jonathan và Laura Tisch, cùng hàng trăm người khác.

Ngay cả tầng lớp xã hội này cũng hiếm khi có lý do để tổ chức một bữa tiệc riêng tư tại bảo tàng, nhưng người chào đón khách bên trong những chiếc cổng chế tác bằng kim loại theo kiểu tòa án thời Trung cổ kia là một cặp vợ chồng đã cố gắng thâm nhập vào xã hội này bằng việc quyên góp 10 triệu đô-la: Henry Kravis và vợ anh, nhà thiết kế thời trang với bộ cánh lộng lẫy, Carolyne Roehm. Kravis cao chưa đến 1m70, mặc một bộ tuxedo, làn da rắn rỏi rám nắng. Anh luôn nở sẵn nụ cười, đôi mắt xanh ướt át và giọng nói vẫn còn lưu lại âm vực yếu ớt hình thành từ thuở thiếu thời của người sống ở Oklahoma. Nhưng chính Roehm như mọi khi mới là người thu hút sự chú ý. Cô cao hơn chồng khoảng 7 cm, thân hình mảnh mai với

mái tóc đen óng ánh được vén gọn lại phía sau. Cô mặc một chiếc váy quây bằng satin màu xanh ngọc lục bảo, và đeo một chuỗi hạt ngọc lục bảo lấp lánh. Ở các sự kiện xã hội, cô luôn bám chặt lấy cánh tay chồng.

Sau một tuần rượu sâm banh và cocktail, các vị khách tập trung quanh một sân khấu nhỏ. Và khi đèn tắt, họ đắm chìm trong tiếng đàn du dương của nghệ sĩ violon thiếu niên Midori. Kravis và Roehm, ngồi ở hàng ghế đầu bên phải, đã mời nghệ sĩ trẻ người Nhật này đến chơi đàn sau khi thưởng thức một buổi độc tấu của cô ở nhà riêng của họ, một căn hộ hạng sang trên đại lộ Park.

Roehm ngồi nghe, tỏ vẻ sung sướng, hai tay ôm lấy ngực, Kravis im lặng ngồi bên cạnh cô.

Sau đó, vợ chồng Kravis hướng dẫn khách đi qua những tấm rèm mắt cáo bên trên trang trí hoa lá vào sân trong. Nơi đây được trang hoàng đặc biệt theo phong cách của họa sĩ Blumenthal. Ban công bằng đá treo đầy những tấm thảm thêu khổng lồ. Những dây leo xanh mướt uốn lượn quanh các cột và lan can. Trên bàn ăn, người ta trải các tấm thảm được trang trí bằng những dải kim tuyến nặng rủ xuống. Trên bàn đặt các mô hình thu nhỏ của các loại quả đựng trong các những chiếc giỏ mạ vàng, bao quanh là các giá đỡ nến mạ vàng, chụp màu xanh lá cây. Rượu vang có một chai Louis Latour Mersault 1985, một chai Chateau Beychevelle 1979. Bữa ăn tối thuộc diện đặc sắc nhất gồm có bánh nhân thịt thỏ và những câu nói đùa nghiêm túc làm mọi người cười nghiêng ngả. “Ai đã làm con thỏ đực này bị đau đấy?” Một ai đó châm biếm. Món tráng miệng là bánh baba ngâm rượu rum, cùng với những cái bát lớn bằng bạc chứa đầy trái cây cắt lát đủ màu và kem trái cây. Bữa tối kết thúc với buổi giới thiệu đặc biệt các

tác phẩm mới của bảo tàng, 160 bức họa của Degas, khiến khách xem tranh mà trong lòng đầy suy ngẫm.

"Thật là một bữa tiệc hoàn hảo hiếm thấy?" Vài ngày sau, một nhà báo chuyên mục xã hội, Suzy, đã viết như vậy. "Buổi tối đó diễn ra tuyệt vời từ đầu đến cuối, ta có thể đánh giá nó bằng việc cả chủ nhà và khách đều tìm thấy niềm vui qua hương vị kỳ lạ và sự tinh tế của các món ăn."

Trên thực tế, sự kiện này là một kiểu đăng quang không chính thức của chủ nhân bữa tiệc, Kravis và Roehm, hoàng tử và công chúa, của những kẻ lắm tiền mới nổi muốn được mang danh "giàu có tự thân". Mới lấy nhau được ba năm, họ đã nhanh chóng có địa vị trong giới thượng lưu Manhattan. Họ là hình mẫu cho những kẻ xuất hiện nhan nhản khắp mọi nơi, muốn có được một vị trí trong xã hội này. Căn hộ của họ ở đại lộ Park trị giá 5,5 triệu đô-la chứa đầy các bức tranh của Renoirs và đồ cổ của Pháp, nó cũng nổi tiếng với các buổi từ thiện diễn ra liên tiếp. Chuyện về những món quà xa hoa mà Kravis dành tặng vợ được kể đi kể lại với những tiếng vỗ tay và những cái ôm má cùng tiếng ố á đầy kinh ngạc.

Tuy nhiên, ngoài những hoạt động gây chú ý, bản thân Kravis vẫn là một điều bí ẩn. Bạn bè chắc chắn sẽ mô tả anh là người tốt bụng, hiền lành và lạc quan, một người cha và người chồng chu đáo. Anh còn viết những lá thư tình yêu dài và nồng nàn. Tất nhiên, những phẩm chất đó chưa bao giờ xuất hiện trong các thỏa thuận kinh doanh của anh. Anh thường được mô tả là người điềm đạm và biết kiềm chế. Tuy nhiên, con người ai chẳng có tật xấu. Kravis cũng không phải ngoại lệ. Anh có xu hướng loại bỏ một đối thủ cạnh tranh như Ted Forstmann khi ông này có những rắc rối liên quan đến công ty thuê xe Avis, hay vì anh có ấn tượng rất xấu đối với sự thừa cân. Có những tia sáng lạnh lùng sắt đá trong đôi mắt của anh khiến

người ta muốn tin vào những câu chuyện về sự tham lam và tham vọng không thể kiềm chế. Và còn có một vẻ đắc thắng - có lẽ đó là những gì còn lưu giữ trong con người anh sau quãng đời tuyệt vời ở trường học nội trú - gợi lên một điều đang ẩn sâu trong con người ấy: một chút cảm giác về một kẻ phá bĩnh.

Ở Phố Wall, Kravis là người phất lên rất nhanh chóng, cho dù lấy chuẩn mực là sự thành công tuyệt vời của thập niên 1980 làm mốc so sánh. Thực tế, năm năm trước, còn chưa mấy người biết đến anh. Kravis và công ty hoạt động đầy mờ ám của anh cho thấy rõ làn sóng LBO ở Phố Wall là tiêu điểm trong giai đoạn giữa những năm 1980. Nhiều năm sau, bí ẩn về cách Kravis gạt bỏ người cố vấn lâu năm của mình, Jerome Kohlberg, vẫn là ngón nghề của sự đầu cơ thông qua các bữa tiệc. Nếu xếp các doanh nghiệp do Kohlberg Kravis kiểm soát vào nhóm công ty công nghiệp, từ pin Duracell đến siêu thị Safeway, doanh nghiệp đó sẽ có tên trong số 10 tập đoàn hàng đầu nước Mỹ. Giờ đây, với sức mua 45 tỷ đô-la, không còn nghi ngờ gì nữa, Kravis chính là vị vua trong giới mua lại của Phố Wall. Số tiền anh có thể huy động lớn hơn tổng sản phẩm quốc nội của Pakistan hay Hy Lạp. Khả năng đánh bại đối thủ của anh là hiếm thấy trong lịch sử ngành tài chính.

Không ai thực sự biết Kravis phất lên bằng cách nào. Dự đoán có vẻ hợp lý nhất liên quan đến tầm vóc nhỏ bé của anh hoặc cha anh, người đã gây dựng cả một gia tài, để mất nó, rồi lại lấy lại được tài sản khi Kravis được sinh ra vào năm 1944. Có rất ít dấu hiệu cho thấy Kravis ngay từ nhỏ sẽ trở thành người vĩ đại. Anh lớn lên trong sự giàu có ở Tulsa sau chiến tranh. Còn nhớ anh thường đạp xe, thích chơi golf, và chẳng mấy thiết tha với các bài học ở trường trung học Edison.

Cha của anh, Raymond Kravis, là con trai của một thợ may người Anh, di cư đến thành phố Atlantic hồi đầu thế kỷ. Sau khi làm việc tại một mỏ than ở Pennsylvania, Ray Kravis chuyển đến Tây Nam, nơi ông trở nên giàu có khi thị trường chứng khoán gây bão trong những năm 1920. Ông mất tất cả khi thị trường sụp đổ năm 1929, và do vay ký quỹ rất nhiều tiền, ông đã phải làm việc trong nhiều năm sau đó để trả hết các khoản nợ. Sau chiến tranh, ông bắt đầu sự nghiệp lần thứ hai với tư cách là kỹ sư dầu khí. Ông đưa ra các dự đoán trữ lượng dầu cho các công ty ở Phố Wall như Goldman Sachs, và lần thứ hai ông thành công tạo dựng được khối tài sản lớn.

Khi 13 tuổi, giống như người anh trai George, Henry được Ray và Bessie Kravis gửi vào một trường nội trú có tên Eaglebrook, nằm ở vùng đồi núi phía tây bắc Massachusetts. Sau đó, khi chuyển đến trường Loomis ở Connecticut, "lực sĩ" Kravis là một sinh viên nổi tiếng: phó chủ tịch hội học sinh, đội trưởng hay gây gổ của đội đấu vật, giám sát viên ký túc xá. Các giáo viên vẫn nhớ anh là người chín chắn, sống có mục đích, biết kiềm chế.

Kravis nhỏ người, và đôi khi dường như có gì đó thúc đẩy anh chứng tỏ bản thân giữa những đứa trẻ cao lớn hơn. Nhiều năm sau, anh được hưởng niềm vui chiến thắng, ghi bàn khi thi đấu với vai trò trung vệ của đội bóng. Trước đây, huấn luyện viên đã nói rằng anh quá nhỏ con để chơi môn thể thao này. Một trong những kỷ niệm đáng nhớ nhất là công việc đầu tiên của anh ở tuổi 17, làm việc trong phòng văn thư cho công ty Sunray DX Oil ở Tulsa.

Sau vài ngày đi làm, anh đã được giao nhiệm vụ quan trọng đầu tiên là giao thư cho toàn bộ công ty. Nhưng khi thức dậy vào buổi sáng quan trọng

đó, anh không thể nhìn thấy gì. Kính áp tròng mới không thật phù hợp; cảm giác đau đớn như có kim đâm vào mắt. Kravis không thể tự mình tháo kính ra, còn bố mẹ anh đã ra khỏi thành phố, anh lên xe và thực tế anh đã gần như bị mù, cố gắng định hướng trên các con phố Tulsa vắng vẻ lúc sáng sớm để đi làm. Sau đó, mắt của anh phải băng lại. “Tuy nhiên, tôi đã gửi hết số thư đó,” Kravis tự hào nhớ lại.

Một khóa học kinh tế tại Loomis đã thuyết phục anh theo đuổi nghiệp kinh doanh, anh theo học chuyên ngành tài chính tại một ngôi trường nhỏ có 600 sinh viên, trường đại học dành cho nam giới Claremont Men ở California. (Anh đã nộp đơn xin học và được chấp nhận vào trường mà cha anh từng học, Đại học Lehigh, chỉ để chứng minh anh cũng có thể được nhận.) Ở Claremont, Kravis dành năm thứ nhất chuyên tâm chơi golf, đến bãi biển, đến Las Vegas và đường đua ở Santa Anita gần đó. Đến năm thứ ba, anh là đội trưởng đội golf của trường. Và cũng từ năm thứ ba, anh đã tập trung vào sự nghiệp ở Phố Wall. Luận án năm thứ ba của anh nói về đề tài trái khoán có thể chuyển đổi.

Ray Kravis biết những người ở Goldman Sachs, một công ty có tiếng tăm ở phố Wall. Mỗi mùa hè trong thời gian học đại học, con trai ông đã làm việc ở đó, bắt đầu như một người đưa tin. Lọt thỏm giữa những người đàn ông đang la hét, đỏ mặt tía tai trên sàn giao dịch, Kravis quyết định khi đến 40 tuổi, anh không thể còn đứng đó, trong đám người này. Lý do là anh muốn có một văn phòng làm việc. Năm thứ ba đại học, Kravis đã đảm bảo có một kỳ thực tập ở Quỹ Madison, một quỹ quản lý tiền nóng ở Phố Wall. Ở đó, anh ghi tên mình vào danh sách các nhà môi giới chứng khoán. Đây là những năm cực thịnh, là quãng thời gian mà dường như mọi cổ phiếu

đầu liên tục tăng giá. Bạn bè nói đùa rằng anh có thể vừa làm vừa chơi phi tiêu.

Mùa thu năm 1967, Kravis đăng ký học tại trường Kinh doanh Columbia và ngay lập tức cảm thấy hối hận. Anh đã bỏ lỡ cơ hội trên Phố Wall. Cha anh thuyết phục anh cứ tiếp tục làm việc, nhưng Kravis đã gọi cho ông chủ của mình ở Madison, Ed Merkle. Ông này cho phép anh tiếp tục làm việc trong khi vẫn hoàn thành việc học. Mọi việc cứ đều đều trôi qua, hai năm sau, khi đang ở đỉnh điểm của các cuộc quậy phá thời sinh viên, anh tốt nghiệp bằng cử nhân khoa học và máy tính hạng xoàng.

Phố Wall vẫy gọi anh. Madison đã thâu tóm một tuyến đường sắt nhỏ, công ty Katy Industries, và Merkle với ấn tượng vì nỗ lực của Kravis, đã giao cho anh chịu trách nhiệm đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh của công ty. Kravis chọn làm việc ở dịch vụ khai thác dầu mỏ, một ngành mà anh hiểu rất rõ. Đầu tiên, anh làm việc với những người "khai phá" ra ngành này. Anh dành một năm đi khắp các con đường nhỏ ở Louisiana để mua các công ty nhỏ lẻ cho Katy: một công ty chỉ có một sà lan, một tàu kéo và một công ty chuyên về nạo vét lòng sông. Đó là những kinh nghiệm tốt, và là nền tảng cho sự nghiệp của anh sau này.

Khi Katy lớn mạnh, Kravis đã chọn Jacob Saliba, bố của một người bạn học ở trường kinh doanh, làm Tổng Giám đốc mới của công ty. Họ cùng nhau thuê một căn hộ tại khách sạn Delmonico ở Manhattan, Saliba ở phòng ngủ, Kravis ở phòng khách, và họ tiếp tục mua một chuỗi các công ty cho Katy. Cuối cùng, Katy bị bán, và Kravis, lúc đó 20 tuổi, vội vàng tìm kiếm và nhảy sang thử thách mới. Goldman Sachs quá bảo thủ và nặng nề về cơ cấu, vì vậy Kravis đến làm cho một công ty nhỏ tên là Fahaerty & Swartwood, nơi anh hy vọng sẽ có thể bắt đầu các hoạt động tài chính

đầy mạo hiểm. Không thành công, anh rời khỏi đó sau một năm. Mất việc, anh chuyển sang giúp đỡ người anh họ của mình, George Roberts.

Roberts lớn lên ở Houston, chỉ lớn hơn anh một tuổi. Cha Roberts và mẹ Kravis là chị em. Kravis và Roberts có ông là người Nga gốc Do Thái. Ông đến Mỹ vào cuối những năm 1890 để trốn không gia nhập quân đội Sa hoàng. Sau khi một nhân viên trên đảo Ellis đổi tên cho ông, "George Roberts" liền gia nhập đội quân những người đồng hương với ông và ở lại Muncie, Indiana. Ở đó, mãi rồi ông cũng có một cửa hàng đồ khô và khách sạn Roberts, đến nay vẫn còn hoạt động. Sau khi mất tất cả mọi thứ trong cuộc khủng hoảng, ông làm việc trong ngành dầu mỏ ở Tulsa, và cuối cùng qua đời vì một cơn đau tim, cô đơn, trong một chiếc lều ở khu vực khai thác dầu.

Con trai ông, Louis Roberts, lớn lên và trở thành một người bán dầu trên những chiếc xe đẩy ở Houston. Chính tại nơi đây, ông đã vài lần gầy dựng được cơ nghiệp, rồi lại mất đi quanh khu vực khai thác dầu ở Texas. Trong những năm 1950, Louis Roberts thường đưa cậu con trai George đang ở tuổi thiếu niên đi dự các cuộc họp kinh doanh. Tại một hội nghị của Viện Dầu khí Mỹ năm nọ, hai cha con ngồi bên một người thợ khai thác dầu, đầu đội chiếc mũ lấm lem, đi đôi ủng cao bồi, cùng nghe bài phát biểu của Chủ tịch Humble Oil, tiền thân của Exxon.

"Con muốn trở thành ai trong hai người đàn ông đó?" Sau đó, Louis hỏi con trai.

"Con muốn giống như cái ông trên sân khấu, người là doanh nhân đó," cậu thiếu niên George trả lời.

"Doanh nhân," cha anh giải thích, "phải quản lý 50.000 nhân viên, có những ngày làm việc mệt mỏi, và khi nghỉ hưu có thể mong đợi một khoản

trợ cấp vài trăm nghìn đô-la. Người khai thác dầu có thể có 30 nhân viên cùng vài chục giếng dầu vẫn bơm dầu trong khi ông ta đang ngủ, và trị giá của nó có lẽ đến 5 triệu đô-la."

"Bây giờ, con muốn trở thành ai hơn?" Lou Roberts hỏi.

George Roberts lớn lên trở thành một người sống nội tâm trong khi cha anh lại là một người nhiều lời, anh không bao giờ quên bài học về tâm quan trọng của việc trở thành ông chủ của chính mình. Sau khi theo học Học viện quân sự Culver ở Indiana, anh đến Claremont trước Kravis một năm. Khi George 21 tuổi, Ray Kravis kiếm cho anh một công việc mùa hè tại Bear Stearns, một công ty buôn bán nhà lớn ở Phố Wall. Hầu hết các buổi sáng, Roberts đều đến sớm hơn so với các đồng nghiệp cùng trang lứa. Anh là người lặng lẽ, kiên định, chăm chỉ, và có quan hệ thân thiết với Jerome Kohlberg, người đứng đầu bộ phận tài chính của tập đoàn. Sau khi học xong ngành luật tại Đại học California — rất nhanh, anh đến làm việc toàn thời gian cho Kohlberg.

Bear Stearns là một nơi cạnh tranh gay gắt ngay cả khi so sánh với mức cạnh tranh tiêu chuẩn ở Phố Wall. Điều hành công ty là một thủ lĩnh đầy tham vọng, Salim (còn gọi là Cy) Lewis, Bear về cơ bản là một tập đoàn được quản lý lỏng lẻo theo kiểu tự phong của các công ty tư nhân. Được Lewis khuyến khích, người ta cạnh tranh nhau nhiều hơn là hợp tác. Và sự ghen tị, bè cánh trong nội bộ phát triển mạnh. Roberts thích làm việc cho Kohlberg vì người đàn ông lớn tuổi này luôn che chở cho anh khỏi những xáo trộn không ngừng. Nhưng anh sớm thấy mệt mỏi với cuộc sống ở New York. Anh đang phải nuôi gia đình và khao khát được trở về California. Khi Kohlberg sắp xếp cho Roberts thuyên chuyển đến văn phòng của Bear

ở San Francisco, để anh có thể tiếp tục làm việc cho ông ở Bờ Tây, Roberts đã đề cử người anh em họ Henry Kravis thay thế.

Bạn bè đùa rằng ông chủ mới của Kravis, Jerry Kohlberg, có một bộ comple (màu tối) và một chiếc cà vạt (màu vàng, nhỏ một cách thảm hại). Đó là người đàn ông khoảng 44 tuổi, đã tốt nghiệp trường kinh doanh Swarthmore và Harvard. Ông ta hiền lành, hói đầu và là người đàn ông của gia đình. Ông thích chơi tennis, thích thổi kèn, yêu thương ba đứa con và yêu sách. Giống như Roberts trước đây, Kravis được Kohlberg che chở, nhưng chẳng bao lâu sau, anh đã phớt lờ sự che chở của ông để trở thành kẻ có chút nổi loạn. Trong bữa tiệc sinh nhật thứ ba, Kravis đã cưỡi trên một chiếc xe máy Honda, quà sinh nhật, chạy xung quanh khu căn hộ ở đại lộ Park và chỉ chịu dừng lại khi có một nhóm người phàn nàn.

Phần lớn công việc của Kravis dưới quyền Kohlberg là những việc vớ vẩn thường ngày của một ngân hàng đầu tư: phát hành riêng lẻ, đưa ra ý kiến đánh giá, bảo lãnh chứng khoán. Nhưng trong vùng đất nhỏ bé của mình, Kohlberg đã phát triển một mảng kinh doanh khác mang lại lợi nhuận: các thương vụ mua lại có đòn bẩy (bootstrap).

Mua lại có đòn bẩy đầu tiên được biết đến như sự trợ giúp cho những người già cả. Giữa những năm 1960, nhiều người thành lập các công ty gia đình và phát triển thịnh vượng trong thời kỳ bùng nổ kinh tế sau chiến tranh, nay đã già. Khi tìm cách trốn thuế bất động sản nhưng vẫn muốn gia đình tiếp tục kiểm soát công ty, họ có ba lựa chọn: giữ nguyên là công ty tư nhân, bán cổ phần ra công chúng hoặc bán công ty của họ cho một công ty lớn hơn. Mỗi cách đều có nhược điểm. Cứ giữ lại là công ty tư nhân thì phải đóng thuế. Trở thành công ty đại chúng thì người sáng lập phải đối

mặt với một thị trường chứng khoán biến động khó lường. Bán công ty thường có nghĩa là mất quyền tự chủ trong mọi hoạt động.

Kohlberg đã xem LBO là một "mắt xích còn thiếu", là cách để các giám đốc điều hành già nua được lợi cả đôi đường. Thỏa thuận đầu tiên của ông, vào năm 1965, là vụ thâu tóm Mount Vernon ở New York trị giá 9,5 tỷ đô-la, một công ty sản xuất sản phẩm dùng trong nha khoa có tên Stern Metal. Roberts đã lên kế hoạch thu mua nó trong nhiều năm. Anh thành lập một công ty vỏ bọc, được hỗ trợ bởi một nhóm các nhà đầu tư do ông tập hợp, để mua Stern từ người đứng đầu gia tộc đã 72 tuổi, sử dụng phần lớn là tiền đi vay. Sterns giữ lại cổ phần trong công ty và tiếp tục điều hành nó. Tám tháng sau, Kohlberg bán một số cổ phiếu của công ty ra công chúng với giá 8 đô-la/cổ phiếu mà ông đã mua với giá 1,25 đô-la, sử dụng số tiền thu được để trả nợ. Sau đó, Kohlberg đưa công ty vào tình trạng thâu tóm lu bu, nhanh chóng mua một công ty cung ứng nha khoa ở California, công ty về X-quang ở Ohio và một công ty ở châu Âu sản xuất ghế nha khoa. Khi các nhà đầu tư ban đầu bán hết khoản đầu tư 500.000 đô-la của họ vào công ty đã được chuyển đổi thành công ty đại chúng hai năm sau đó, họ kiếm được số tiền trị giá 4 triệu đô-la.

Cách làm này trở nên tinh vi hơn trong các thương vụ tiếp theo. Khi các tập đoàn lớn của thập niên 1960 bán bớt công ty trước sự suy giảm của thị trường chứng khoán vào đầu những năm 1970, Kohlberg đã mở chi nhánh để mua các công ty bị thanh lý đó. Ông thích ngành công nghiệp cơ bản, các công ty sản xuất những thứ như gạch, dây điện và van. Những công ty này thường quản lý công ty, sản phẩm và tiền lãi rất vững chắc và đáng tin cậy. Do phải vay rất nhiều tiền để mua các công ty, nên việc hiểu rõ lợi nhuận trong tương lai và lưu lượng tiền mặt là điều quan trọng, nếu

không muốn bị vỡ nợ. Bảng cân đối kế toán là những lá bài tarot còn dự trù lượng tiền mặt là quả cầu pha lê của ông. Khi đã nắm trong tay một công ty, Kohlberg cắt giảm chi phí không thương tiếc và bán các bộ phận không còn cần thiết, thu về từng đồng đô-la để trả nợ. Trong hầu hết các trường hợp, ông dành cho ban giám đốc một số cổ phiếu để khích lệ họ, và ông thấy đó là cách làm kỳ diệu để họ phát huy hết khả năng, điều hành công ty hiệu quả hơn. Khi một thương vụ hoàn thành, công sức bỏ ra được đền đáp xứng đáng, thường đem lại giá trị lớn hơn so với khi mua nó. Với chiêu bài hết sức cơ bản đó, LBO từ đó được tiến hành đúng như vậy.

Đây là một công việc buồn tẻ, vất vả, và là "cậu bé của Jerry (Kohlberg)" nên Kravis được tự do thực hiện nó. Để mua lại Incom, một bộ phận của Rockwell International, Kravis phải biên soạn một bản cáo bạch dài 75 trang, chứa đầy các bảng cân đối kế toán, tóm tắt hoạt động và dự báo nợ, rồi gửi nó cho các công ty bảo hiểm lớn. Một buổi sáng mùa xuân nọ, một số ít các nhà đầu tư tiềm năng tập hợp tại Quincy, Massachusetts, để Kravis hộ tống tham quan nhà máy sản xuất hộp số của Incom ở Boston. Cả nhóm lên ba chiếc xe hạng sang tiếp tục đến Holyoke để tham quan dây chuyền sản xuất của Acme Chain, sau đó đến Fairfield, Connecticut để xem Helm Bear. Cuối cùng, họ bay tới Cleveland để thăm các nhà máy Air Maze và Morse Control của Incom. Nó nhàm chán, nhưng kiếm ra tiền.

Đến năm 1973, sau ba năm được kèm cặp, Kravis đã sẵn sàng tự mình thực hiện giao dịch đầu tiên. Giống như Stern Metal và các mục tiêu khác của Kohlberg, công ty Boren Clay Products là một nhà sản xuất gạch nhỏ ở Bắc Carolina của một người chủ đã già có ý chí mạnh mẽ muốn bán nó để

lấy tiền mặt trước khi chết. Ông tên là Orten Boren, khoảng ngoài 70 tuổi, chẳng ưa đám người miền Bắc cũng như người Do Thái.

"Chàng trai trẻ," Boren nói khi lần đầu tiên gặp Kravis, "đức tin của cậu là gì?"

Kravis nghẹn giọng: "Tôi là người Do Thái."

"Tôi cũng nghĩ như vậy. Cậu là một người Do Thái trẻ thông thái phải không?"

Kravis nghiến răng. Nếu chủ nghĩa bài Do Thái là cái giá của thành công, thì đó là cái giá anh phải trả. Trong quá trình sáu tháng tìm hiểu, Kravis đã phải trả giá nhiều hơn. Rồi cũng đến lúc, Boren cho Kravis xem qua một trong những nhà máy sản xuất gạch của công ty.

"Henry, cậu có thấy những lò nung đó không?" Boren hỏi, chỉ vào những lò gạch khép kín khổng lồ, các viên gạch được nung trong đó. "Chúng giống như lò nướng mà người Đức đã sử dụng." Ông ta lặp lại nhận xét đó để nhấn mạnh.

Kravis gượng cười.

"Chàng trai trẻ," Boren giục, "đến đây, gần hơn một chút, và xem này."

"Không cần đâu." Kravis đáp. "Từ đây, tôi vẫn thấy chúng."

Sau khi mua Boren Clay, Kravis chuyển sang thành phố Providence, bang Rhode Island, nơi anh bắt đầu đàm phán để mua một công ty gia đình nhỏ chuyên sản xuất đồ trang sức, Barrows Industries. "Tôi luôn có ấn tượng rằng Henry chỉ muốn thể hiện mình đang làm tốt hơn cha mình," chủ tịch đã nghỉ hưu của công ty, Fred Barrows Jr, nhớ lại: "Cậu ấy luôn đặt ra những mục tiêu mà phải rất vất vả mới đạt được. Thậm chí sau đó,

ta sẽ có cảm giác Henry đang trở nên quá mạnh để Jerry Kohlberg có thể chấp nhận. Henry thật hung hăng. Jerry thì ôn hòa hơn rất nhiều."

Thỏa thuận mua lại Barrow, thương vụ thứ hai của Kravis, kết thúc ba năm sau đó, sau một loạt tranh chấp đầy ác ý. Kravis buộc tội các giám đốc điều hành của công ty là những người "làm trò với các con số" để giúp họ có được các phần thưởng khuyến khích. Nhưng Fred Barrows lại nhớ đến sự đổ vỡ theo cách khác.

"Nói thẳng ra, tôi nghĩ họ đang bòn rút công ty," ông nói. "Họ muốn các khoản phí cho ban giám đốc, nhưng lại không nói thẳng. Và sau đó, họ có được phí bảo trì. Tôi bảo bọn họ: 'Hãy nhìn xem, tại sao chúng tôi phải trả tất cả những khoản phí này? Nó đi ngược lại với bản chất con người miền Bắc trong tôi.'"

Cuối cùng, Barrow mua lại phần hùn của Kravis và các nhà đầu tư của anh, mang lại cho Kravis khoản lãi 16,5% một năm cho số tiền anh đã đầu tư, cao hơn một chút so với chứng chỉ tiền gửi. Kravis rất thất vọng, nhưng cuối cùng như vậy lại tốt hơn: Giá vàng tăng vọt ngay sau đó, và Barrow cuối cùng cũng dừng hoạt động.

Trên thực tế, kinh nghiệm của Kravis và Kohlberg với Barrow chưa phải là đáng chú ý nhất. Sau ba lần mua thành công giữa những năm 1960, Kohlberg vẫn chưa có một vụ thu lời lớn nào, mà sau này sẽ đưa Kohlberg Kravis lên vị trí hàng đầu. Biểu đồ về lợi nhuận từ 14 lần mua mà ông hoàn thành trong khoảng thời gian 1965-1975 bắt đầu cao ở bên trái, sau đó lao thẳng xuống, kết thúc bằng một loạt những đường mấp mô dưới thấp.

Khi giá cổ phiếu giảm vào đầu những năm 1970, lợi nhuận của Kohlberg trở nên ảm đạm, ít nhất là so với các chuẩn mực sau này. Họ mua Eagle Motors Line, một công ty vận tải đường bộ ở Alabama năm 1973,

một vụ đáng thất vọng và họ phải sáp nhập nó với một công ty xe tải khác. Boren Clay, vụ đầu tiên của Kravis, rớt giá thê thảm trước khi hồi phục gần một thập kỷ sau đó. Cho đến nay, thất bại ngoạn mục nhất của Kohlberg là lần mua thứ sáu, vào năm 1971, khi mua lại công ty sản xuất giày Cobblers Industries trị giá 27 triệu đô-la ở California. Ba tháng sau khi George Roberts kết thúc hợp đồng, người sáng lập công ty và là một thiên tài sáng tạo leo lên mái nhà xưởng trong giờ nghỉ trưa và tự sát. "Jerry gọi cho tôi và hét lên: 'Gã ngu đó đã nhảy từ trên mái nhà xuống rồi!'" Robert Pirie, một nhà đầu tư vào Cobblers, nhớ lại. Không người chèo lái, nhà máy của họ ở Jamestown, Pennsylvania lại bị cuốn trôi trong một trận lụt xảy ra sau đó. Cuối cùng, Cobblers bị phá sản. Kohlberg và các nhà đầu tư cùng ông đã mất toàn bộ khoản đầu tư 400.000 đô-la.

Khi Kohlberg và hai người anh em họ trẻ tuổi dành nhiều thời gian hơn cho việc mua lại, tiền lãi thu được đã giúp họ thoát khỏi cảnh làm thuê chỉ đủ sống ở một công ty tài chính. Điều này khiến nhiều người ở Bear Stearns khó chịu, trong đó có cả ông chủ của họ, Cy Lewis. "Cy là một huyền thoại," Bob Pirie nói, "rất giỏi vượt khó." Lewis cũng là một giao dịch viên, mà giao dịch viên nổi tiếng là những người chỉ định hướng trong ngắn hạn. Các quyết định trên sàn giao dịch được thực hiện trong một phần giây, lợi nhuận kiếm được tính bằng một phần điểm. Ngược lại, việc kinh doanh mua lại của Kohlberg được tính toán trên cơ sở lợi nhuận có được sau ba, bốn, năm năm, một khoảng thời gian thật dài so với văn hóa giao dịch thống trị ở Bear. Kravis thích nói rằng: "Qua một đêm đã là dài hạn đối với Bear Stearns." Cy Lewis nghĩ Kohlberg đã để tâm quá nhiều cho công việc kinh doanh, việc mua sắm ngớ ngẩn bên lề của mình. Đơn giản

là mất quá nhiều thời gian để kiếm ra được một khoản tiền, từ lúc bắt đầu cho đến khi nhìn thấy khoản tiền đó.

Tình hình trở nên cấp thiết vào đầu năm 1976, sau một quyết định đầu tư thảm họa của Kravis vào một công ty quảng cáo trực tiếp ở Hartford, Connecticut tên là Advo. Ban đầu, anh và Kohlberg từ chối vụ này vì quá rủi ro, nhưng họ đã xem xét lại khi Traveller, một công ty bảo hiểm lớn, đề nghị họ cùng tham gia vụ đó. Họ đề xuất cho Kravis 40% trong thương vụ mua lại, tương đương với 7,5 triệu đô-la và anh chỉ phải trả 200.000 đô-la. "Chết tiệt," Kravis nói, "thua làm sao được?" Tình hình trở nên xấu rất nhanh chóng. Kinh doanh ở Advo trượt dốc không phanh. Kohlberg buộc phải bãi nhiệm tổng giám đốc, để Kravis làm giám đốc lâm thời trong ba tuần. Cy Lewis cực kỳ tức giận khi ông ta phát hiện một đối tác của Bear Stearns điều hành một công ty quảng cáo trực tiếp đang giãy chết thay vì tạo ra thu nhập cho công ty.

"Anh đang làm cái quái gì ở đó vậy?" Lewis gọi điện căn vặn. "Trời ạ. Anh nên ở nhà để làm công việc của công ty chứ. Hãy quên vụ này đi. Ta đã nhận phí rồi. Hãy tiếp tục với công việc khác đi."

"Nhưng Cy," Kravis phản đối, "không thể làm thế. Chúng ta phải theo dõi công ty trong một thời gian."

Kravis đã phải chấp nhận gánh nặng đó đủ lâu để lấy về một nửa khoản đầu tư theo kiểu đánh cược 200.000 đô-la. Advo là một cơn ác mộng đối với anh. Nếu tổn thất của anh chưa đủ tệ, thì Bear Stearns và một số đối tác của Bear, trong đó có cả Lewis, đã đầu tư cùng họ trong vụ đó cũng thua lỗ. Điều này càng khoét sâu khoảng cách giữa Kohlberg và các đồng nghiệp.

Khi xung đột nội bộ trở nên tồi tệ hơn, Kravis dọa sẽ bỏ việc.

“Mọi người, một số đối tác cứ nói với tôi: ‘Hãy làm điều này, điều kia,’ và tôi không thích có ai bảo tôi biết phải làm gì,” Kravis nhớ lại. Kohlberg hối thúc anh ở lại tiếp tục công việc. Anh đề nghị với Lewis rằng ba người bọn họ, Kohlberg, Kravis và Roberts, sẽ thành lập một nhóm LBO độc lập trong Bear Stearns. Lewis đã từ chối.

“Sau đó, vị trí của Jerry trong công ty thực sự bị hạ thấp,” nhiều năm sau Roberts nhớ lại. “Họ đã khiến cuộc sống của ông ấy trở nên rất khó khăn. Một số người làm công việc hành chính còn thăng tiến hơn ông ấy. Rõ ràng, người ta muốn đưa ông ấy vào khuôn khổ như những người khác.”

Sau rất nhiều lần giận dữ về cách cư xử như vậy, Kohlberg nhắc lại yêu cầu thành lập một nhóm LBO. Một lần nữa, Lewis lại từ chối.

Kohlberg và hai anh em họ bắt đầu bàn về việc từ chức. Với khoản tiền tiết kiệm được trị giá 5 triệu đô-la hoặc có thể hơn, Kohlberg không có nhiều động lực để ở lại. Roberts muốn đi theo con đường cha anh đã dạy, phải mở công ty riêng, cũng thúc giục Kravis rời đi. Hai người cùng ước tính số tiền họ có thể kiếm được ở Bear Stearns trong 10 năm tới, so với số tiền họ có thể kiếm được nếu đi theo con đường riêng. Ở lại Bear vẫn hơn. Dù vậy, Kravis vẫn kiên quyết ra đi.

Khi Kohlberg công bố ý định từ chức, Roberts đã bay từ San Francisco đến để nói với Cy Lewis. Chủ tịch của Bear Stearns là một người đàn ông to lớn, oai phong. Và khi Roberts thông báo tin xấu, Lewis đã cúi người qua chiếc bàn lớn nói: “Cậu biết không, chàng trai trẻ. Cậu đang phạm phải sai lầm khủng khiếp. Không ai từng rời bỏ công ty này mà thành công đâu.”

Sau đó, mọi thứ trở nên khó chịu. Sau đó vài hôm, vào buổi sáng, Kravis bước vào văn phòng mình và thấy nó trống rỗng, cửa đã bị khóa. Một người đàn ông cao lớn mang đôi giày nhảy dù xông đến chỗ anh.

"Anh không còn được vào văn phòng đó nữa," người đàn ông nói giọng Đức.

"Ông nói vậy là sao?" Kravis nói. "Tôi là đối tác ở đây mà."

Một người đàn ông dữ tợn như vậy cũng xuất hiện ở San Francisco. Đồ đạc trong văn phòng của Roberts chỉ được giữ lại nhờ sự can thiệp kịp thời của các đồng nghiệp ở Bờ Tây. Điếng người, Kohlberg và Kravis đối đầu với Lewis: "Chuyện quái gì đang xảy ra vậy?"

Lewis đã tuyên chiến với bộ ba phản bội. Khi họ rời đi, ông ta yêu cầu Bear Stearns giữ quyền kiểm soát tất cả các giao dịch của Kohlberg, mặc dù cả ba có hàng triệu đô-la tiền đầu tư trong các giao dịch đó. Và trong hầu hết các trường hợp, họ đã nắm quyền kiểm soát hội đồng quản trị của các công ty đó. Lewis cố gắng gây áp lực thông qua các nhà đầu tư của Kohlberg, trong đó có công ty bảo hiểm khổng lồ Prudential và ngân hàng khu vực Trung Tây First Chicago. "Tuy nhiên, phía Pru và First Chicago nói rằng ông ta cư xử cực kỳ thô lỗ," Kravis nhớ lại. Cuối cùng, các luật sư phải vào cuộc. Sau nhiều cuộc đàm phán khó khăn kéo dài, cuối cùng bộ ba đã giành được quyền kiểm soát các khoản đầu tư của mình.

Họ thiết lập văn phòng trong tòa nhà Mutual of New York trên đại lộ số 5. Kohlberg không thích gây sự chú ý cho công chúng nên trong nhiều năm, văn phòng không có tên. Roberts tiếp tục làm việc từ xa ở San Francisco. Để có vốn hoạt động, họ đã mời được tám nhà đầu tư, huy động mỗi người 50.000 đô-la, gồm Ray Kravis và gia đình Hillman ở Pittsburgh. Công ty

Kohlberg Kravis Roberts & Co sẽ lấy 20% lợi nhuận từ mỗi thỏa thuận, và tính phí quản lý 1% (sau đó tăng lên 1,5%).

Trong năm năm, họ kiên định với các nguyên tắc theo định hướng của Kohlberg: các thỏa thuận phải luôn thân thiện, luôn đồng hành với nhóm quản lý, luôn cẩn trọng. Họ xác định được nhiều mục tiêu thâu tóm với sự giúp đỡ của một chuyên gia săn lùng ở Los Angeles tên là Harry Roman. Đó là một công việc vất vả, khó khăn. Với nhiều người, LBO vẫn là trò bịp. Bộ ba phải dành nhiều thời gian để giải thích làm thế nào ba người vô danh như họ và một số ít giám đốc điều hành có thể vay đủ tiền để mua toàn bộ công ty. Uy tín xã hội thấp kém của họ không giúp được gì. “Tất cả các nhân viên ngân hàng đầu tư đều nhìn chúng tôi và nói: ‘KKR là gì vậy, thức ăn nhanh à?’” một giám đốc điều hành Phố Wall, người đã làm việc cho công ty những năm 1970 nhớ lại.

Bất chấp khoảng cách địa lý xa xôi, Kohlberg vẫn gần gũi với Roberts, người đang làm việc rất nghiêm túc, và gần gũi hơn so với Kravis, người vẫn có xu hướng thích cuộc sống vui vẻ, hướng ngoại. Roberts trầm tính hơn và nhiều người cho rằng anh thông minh hơn Kravis, quen biết Kohlberg lâu hơn, và hai người được cho là thông minh như nhau. Khi một cậu con trai của Kohlberg ở tuổi thiếu niên gặp vấn đề, Roberts đã đưa cậu về nhà mình ở California. Mặt khác, Kravis dường như được Kohlberg coi là một cấp dưới làm việc chăm chỉ. Hai người có ít điểm chung ngoài công việc. Vào những buổi đi chơi xa cuối tuần, Kohlberg sẽ mặc quần chinos, đi giày cổ cao. Kravis sẽ đến với quần slack của Ý và giày lười Gucci. Sau khi làm việc cạnh nhau 16 giờ/ngày, Kohlberg trở về nhà để ngủ, nhưng Kravis sẽ đi chơi trong thành phố cùng vợ. “Jerry thấy Henry đi ra ngoài,

và nhận xét một cách khô khan: 'Ồ, lại đi chơi à, Henry?'" một người từng là cộng sự của Kohlberg Kravis nói.

Các thỏa thuận đến lẻ tẻ: năm 1977 ba vụ, năm 1978 không có gì, năm 1979 lại ba vụ, trong đó có việc mua lại một công ty lớn tên là Houdaille Industries, lần đầu tiên được đấu giá công khai. Sau một thỏa thuận nhỏ năm 1980, Kohlberg Kravis đặc biệt thành công trong năm 1981: hoàn thành sáu giao dịch, và lần đầu tiên khiến giới báo chí điên đảo vì một công ty nhỏ với một loạt bài đăng.

Trong giai đoạn này, bộ ba đã tinh vi điều chỉnh các mánh khóe thỏa thuận. Họ nhận thấy các công ty lớn hơn có thể bị các công ty nhỏ mua lại, đơn giản là vì công ty nhỏ có lượng tiền mặt luân chuyển lớn hơn. Bằng việc chuyển số tiền đó để trả nợ, Kohlberg Kravis có thể sử dụng thế mạnh của chính công ty nhỏ để mua lại. Họ bắt đầu tích lũy tiền mặt từ các nhà đầu tư để có trong tay lượng tiền mặt lớn hơn, sẵn sàng chi tiêu khi cần thiết. Khi bắt đầu năm 1978, quỹ chỉ có 30 triệu đô-la. Sau đó, họ liên tục huy động, và các khoản tiền đóng góp cứ đều đặn tăng dần. Đến năm 1983, quỹ đầu tư thứ tư của họ đã đạt tới 1 tỷ đô-la. Quy mô của các thỏa thuận cũng tăng lên tương ứng, đạt đến đỉnh điểm trong giai đoạn này với thỏa thuận mua lại một công ty xây dựng của Hawaii, tập đoàn Dillingham Corp, trị giá 440 triệu đô-la.

Sau khi mua lại một công ty, Kohlberg, Kravis và Roberts theo dõi chặt chẽ ngân sách của công ty đó, nhưng mặt khác, ban giám đốc công ty sẽ có một chút quyền tự do sắp xếp tổ chức bộ máy hợp lý, và đáp ứng yêu cầu trả món nợ cao như núi. Trong hầu hết các trường hợp, phương pháp này phát huy hiệu quả tốt đến mức kinh ngạc. Khi phương pháp không phát huy hiệu quả như trong lần mua thứ hai, một công ty dịch vụ dầu mỏ tên là

LB Foster, khi đó đang phải đối mặt với nguy cơ do ngành dầu khí lâm vào khủng hoảng, ban giám đốc cũ bị thay thế, và ban giám đốc mới nhanh chóng xuất hiện điều hành công ty. Sau năm đến tám năm, họ bán lại các công ty đó, hoặc quay trở lại thành công ty đại chúng, và thường họ sẽ bán được với giá gấp ba, bốn, thậm chí gấp 10 lần khoản đầu tư ban đầu. Đến năm 1983, Kohlberg Kravis công bố với các nhà đầu tư: lợi nhuận trung bình hằng năm là 62,7%. Ba người nhận được khoản tiền thưởng 20% và trở nên giàu có.

Trong sáu năm sau đó, họ liên tiếp thành công, lặng lẽ thống trị thị trường ngách nhỏ bé không mấy người biết đến của ngành tài chính. Cuối cùng, cũng có ai đó nhận ra ở Phố Wall là vậy, chuyện như vậy vẫn thường xảy ra. Năm 1982, một nhóm đầu tư do William Simon, cựu Bộ trưởng Tài chính Mỹ đứng đầu đã mua một công ty tư nhân của Trung Quốc có tên Gibson Gretings với giá 80 triệu đô-la trong khi chỉ sử dụng 1 triệu đô-la tiền của chính họ. Tám tháng sau, Simon bán Gibson ra công chúng với giá 290 triệu đô-la. Simon đã đầu tư 330.000 đô-la, và đột nhiên ông thu về 66 triệu đô-la tiền mặt cùng chứng khoán.

Đó chỉ là sự may mắn, một sự tình cờ do chọn đúng thời điểm. Nhưng thỏa thuận đó đã làm cho Phố Wall chú ý. Thỏa thuận Gibson Greetings tương đương với việc tìm thấy mỏ vàng ở nhà máy xay xát của Sutter, làm dấy lên cơn sốt vàng sau đó. Đột nhiên, mọi người đều muốn thử sức với LBO, ngay cả khi rất ít người biết nó hoạt động như thế nào. Và họ đã thử làm nó. Nếu đo bằng tổng số tiền thu được khi bán các công ty mua lại, hiện tượng LBO đã tăng gấp 10 lần từ 1979-1983. Đến năm 1985, chỉ hai năm sau vụ Gibson Greetings, đã có tám vụ LBO, mỗi vụ trị giá từ 1 tỷ đô-la trở lên.

Trong năm năm trước khi Ross Johnson quyết tâm theo đuổi việc mua lại, các thương vụ LBO đạt tổng cộng 181,9 tỷ đô-la, so với 11 tỷ đô-la trong sáu năm trước đó.

Có một số yếu tố kết hợp thổi bùng cơn say LBO. Bộ luật Thuế vụ quy định tiền lãi, chứ không phải tiền cổ tức, là các khoản có thể khấu trừ trong thu nhập chịu thuế bắt đầu có hiệu lực đã thúc đẩy xu hướng này. Điều đó khiến LBO phát triển. Nhưng trái phiếu rác mới làm cho LBO bùng nổ.

Trong số tiền huy động cho bất kỳ thỏa thuận LBO nào, khoảng 60% là các khoản nợ có bảo đảm đến từ các ngân hàng thương mại. Chỉ có khoảng 10% đến từ chính người mua. Trong nhiều năm, 30% còn lại, phần khó nhằn nhất, đến từ một số ít các công ty bảo hiểm lớn, mà để có được các cam kết đôi khi phải mất hàng tháng. Sau đó, vào giữa những năm 1980, Drexel Burnham bắt đầu sử dụng trái phiếu rủi ro cao để thay thế nguồn tiền từ công ty bảo hiểm. Vua cổ phiếu rủi ro cao của công ty, Michael Milken, đã chứng minh khả năng của mình khi huy động ngay lập tức một lượng tiền lớn từ trái phiếu kiểu này cho các vụ thâu tóm thù địch. Được bơm vào để mua lại, cổ phiếu rác của Milken đã trở thành một loại nhiên liệu có chỉ số octan cao, biến ngành công nghiệp LBO từ một chiếc xe Volkswagen Beetle thành một chiếc xe đua có sức kéo ghê gớm liên tục phun khói và lửa.

Nhờ cổ phiếu rủi ro cao, những người mua LBO từng nghĩ rằng sẽ phải mất thêm nhiều thời gian mới có thể cạnh tranh trong một trận chiến tiếp quản đã có thể tăng giá thầu một cách nhanh chóng, chính xác ngay trong lần mua đầu tiên. Đột nhiên, LBO trở thành một sự thay thế khả thi trong mọi tình huống tiếp quản; bởi họ đưa ra lời hứa về quyền tự chủ trong hoạt động của công ty và sự giàu có kếch xù. Kohlberg Kravis và các công ty

LBO khác bị ngập trong các yêu cầu từ những giám đốc điều hành. Họ trở thành hiệp sĩ trắng, những người cứu hộ của các công ty mà họ có ý định bao vây tập kích. Đó là một mối quan hệ cộng sinh được lặp đi lặp lại bằng các thỏa thuận tiếp nối thỏa thuận: kẻ tập kích tìm kiếm công ty mục tiêu; công ty mục tiêu tìm đến công ty LBO; và kết quả là cả kẻ tập kích, công ty mục tiêu và công ty LBO đều được hưởng lợi. Những người duy nhất bị tổn thương là những người nắm giữ cổ phiếu của công ty và các nhân viên. Giá cổ phiếu họ đang nắm giữ giảm do công ty đối mặt với khoản nợ mới, và nhân viên công ty thường sẽ mất việc. Quá đỗi vui mừng với việc kiếm được nhiều tiền, Phố Wall đều chú ý quá nhiều đến cả hai đám người đó.

Ngay khi LBO nở rộ cũng là lúc các nhà chỉ trích lên tiếng. Những khoản nợ khổng lồ của các công ty hậu LBO khiến nhiều người lo lắng, trong đó có cả những nhân vật trong chính phủ. Giữa năm 1984, Chủ tịch Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ dự báo: "Càng có nhiều vụ sáp nhập và mua lại có đòn bẩy, thì càng có nhiều vụ phá sản trong tương lai." Một ủy viên hội đồng thuộc Đảng Cộng hòa công khai chỉ trích các vụ LBO thực sự chẳng khác gì trò cân não. Dĩ nhiên, những người khởi xướng lập luận rằng LBO giúp củng cô cộng đồng doanh nghiệp bằng cách cắt giảm các công ty hoạt động kém hiệu quả, và làm cho các công ty trở nên tinh gọn hơn.

Thật kỳ lạ, sự phẫn nộ lớn nhất lại đến từ cộng đồng các công ty bị tập kích, khi các giám đốc điều hành ở Phố Main nhận thấy sức mạnh ngày càng tăng của lực lượng LBO như một thứ tai họa tiếp theo do Phố Wall giải phóng. Một giám đốc điều hành hàng đầu của Goodyear Tyre & Rubber đã gọi LBO là "một ý tưởng được tạo ra trong địa ngục bởi chính bọn ma quỷ ở đó".

Là lãnh đạo tinh thần của cộng đồng LBO, Jerry Kohlberg trở nên bất an với những thay đổi cho đến năm 1983 trong ngành mà ông là người góp công khởi xướng. Ông vẫn thích những giao dịch nhỏ, thân thiện, bắt đầu bằng những buổi nói chuyện thân mật với các quý ông lớn tuổi. Thế hệ những người thực hiện LBO mới nổi, tiêu biểu là những nhân viên ngân hàng đầu tư trẻ, tính phí cao, lũ lượt tìm đến Kohlberg Kravis với các ý tưởng mới cho những giao dịch mới. Kravis và Roberts, đang ở độ tuổi 30 và ngày càng trưởng thành trong công việc, trở thành những người kiến tạo các thỏa thuận, họ như những thỏi nam châm thu hút đám người đó.

"Trò chơi này thực sự dành cho những người trẻ tuổi," Richard Beattie, một luật sư ở Manhattan nói, ông này đã phối hợp chặt chẽ với Kravis kể từ vụ Boren Clay. "Giờ, Jerry đã 53, 54 tuổi. Các nhân viên ngân hàng đầu tư không gọi cho Jerry nữa. Họ gọi cho Henry và George. Hai người cùng tuổi. Jerry bắt đầu cảm thấy bị bỏ rơi. Ông ấy không còn là một phần của các thỏa thuận nữa."

Khi trò chơi LBO phát triển nhanh hơn, Kravis và Roberts ngày càng nhận nhiều trách nhiệm hơn trong vai trò dàn xếp các thỏa thuận. Năm 1984, họ hoàn thành vụ LBO trị giá 1 tỷ đô-la đầu tiên, và đưa Kohlberg Kravis đến với hàng loạt các thỏa thuận lớn khác. Khi cơ hội mọc lên như nấm, cặp đôi nhanh chóng mở rộng công ty và thuê thêm nhân viên. Họ tuyển dụng nhiều người mới, nhưng Kohlberg đã ngăn cản việc thuê thêm người. Kravis và Roberts chủ trương nhận nhiều thỏa thuận hơn, giá trị giao dịch lớn hơn, và nhiều thỏa thuận trong số đó cũng bị Kohlberg ngăn cản. Ở công ty, Kohlberg có biệt danh thường thấy cho kiểu người như

“Dr. No” (Quý Ngài Không). Kravis phàn nàn rằng Kohlberg bị ám ảnh bởi những năm 1960. Sau lưng ông, hai anh em họ bắt đầu cho rằng Kohlberg đang ngáng đường họ. “Jerry đã lớn tuổi và không còn muốn làm việc vất vả như vậy nữa.” Roberts nhớ lại: “Lý do Jerry trở nên rất tiêu cực là vì ông ấy không chịu đọc và hiểu thời cuộc.”

Khi công ty phát triển hơn - vào năm 1983, họ có tám lần kiến tạo thỏa thuận, đến năm 1988, họ có 15 lần - căng thẳng tăng lên. Bè cánh phát triển. Trái phiếu rủi ro cao tạo ra một dòng chảy phức tạp của cấu trúc tài chính hơn bao giờ hết, được mô hình hóa như một khối rubic và cần có các giải pháp nhanh nhất để giải quyết. Kravis và Roberts rất bận rộn. Kohlberg không còn khả năng theo kịp mọi giao dịch. Các cộng sự bên ngoài bắt đầu gánh vác ngày càng nhiều công việc hằng ngày của công ty. Kravis và Roberts phải nhanh chóng điều khiển đội quân nhỏ gồm các nhân viên ngân hàng đầu tư và luật sư. George Peck, bạn lâu năm của Kohlberg, chuyên gia tư vấn của Kohlberg Kravis nói: “Jerry bắt đầu cản trở công việc, ông ấy không yên tâm với tất cả những điều đó. Ông ấy bắt đầu có cảm giác tuyệt vọng thực sự.”

Sau đó, vào cuối năm 1983, Kohlberg bắt đầu trải qua những cơn chóng mặt lạ lùng. Các xét nghiệm cho thấy có một cục máu đông trong não của ông. Đầu năm 1984, ông trải qua ca phẫu thuật tại bệnh viện Mount Sinai ở New York để loại bỏ khối u. Một người bạn nói trong thời gian nằm viện “Jerry đã cảm thấy hơi bị xúc phạm vì Henry và George không thường xuyên đến thăm ông”. Sau đó, do nôn nóng trở lại cuộc sống thường ngày, ông khăng khăng đòi về nhà ở St. Croix để điều dưỡng. Sau khi máy bay hạ cánh, họ lại phát hiện một cục máu đông trong phổi của ông. Hai người

bạn thân nói ông được cấp tốc đưa đến bệnh viện, và Jerry Kohlberg đã suýt chết.

Ông cố gắng trở lại làm việc vào giữa năm 1984, nhưng bị ảnh hưởng bởi chứng đau đầu và tình trạng lơ mơ buồn ngủ, ông phải nghỉ làm và tiếp tục dưỡng bệnh trong vài tháng nữa. Cuối cùng, Kohlberg cũng trở lại làm việc, nhưng ông không thể xử lý khối lượng công việc như trước đây. Mệt mỏi, phải điều trị bằng thuốc, nhiều ngày ông bỏ đi đâu đến tận trưa. Một ngày nọ, Peck nói: "Jerry thức dậy, dự định đi làm lúc 7 giờ 30 phút, sau đó đầu đau như búa bổ, và ông phải ở nhà."

"Do còn yếu, Jerry chưa sẵn sàng để quay lại làm việc," Paul Raether nói, anh là một nhân viên ngân hàng đầu tư và được mời là đối tác chung thứ năm của công ty vào năm 1986. Khi "trở lại vào năm 1985, Jerry đi làm mà như chẳng làm gì. Có lẽ ông ấy chỉ làm việc 20 giờ/tuần. Ông ấy không theo kịp công việc trong ngày. Điều này làm dấy lên những căng thẳng. Mọi thứ bắt đầu chồng chất vì Jerry bị tụt lại phía sau. Họ không thể đưa ra các quyết định nhanh chóng như mong muốn, và điều đó tạo ra nhiều căng thẳng hơn. Một điều nữa là Jerry luôn vắng mặt. Ông dễ dàng quên mọi thứ. Jerry không công nhận điều đó. Nếu ai đó nói với ông ấy là họ đã nói gì đó, ông ta sẽ nói họ là kẻ lố láng. Nhưng điều đó đúng. Đó là sự thực. Chỉ là vì thỉnh thoảng ông lại vắng mặt."

Căng thẳng giữa Kohlberg và hai cộng sự nổ ra công khai trong cuộc chiến mua lại Beatrice. Kohlberg phản đối kế hoạch, vì họ đã đưa ra một đề nghị mua thù địch. Đã có những tình huống khó xử khi Kohlberg yêu cầu được tham dự một buổi gặp mặt hoặc phiên họp có tính chiến lược mà ông ta không được mời. "Tất nhiên, người có vấn đề lớn nhất ở đây chính là Jerry," Kravis nói một cách thân tình. "Ông ấy lo lắng rất nhiều về việc

bị cho ra rìa. Ông ấy đi vào văn phòng của người khác không đúng lúc, luôn hỏi mọi việc tiến triển thế nào. Lần đầu tiên, ông ấy đòi phải được cung cấp thông tin một cách chính thức.”

Đó là giai đoạn khó khăn đối với Roberts và Kravis. Hai người nhận ra họ không thể tiếp tục như trước đây. Sau vụ Beatrice, Kohlberg buộc họ phải lên tiếng, khi ông cứ khăng khăng rằng phải quy định rõ nhiệm vụ của ông trong công ty. Đó là một cuộc đối thoại mà tất cả những người liên quan đều thấy đau lòng.

“Tôi phải làm gì?” Kohlberg hỏi.

“Ông có ý gì khi nói: ‘Tôi phải làm gì?’” Kravis đáp trả. “Tôi không cần phải nói với George hay những người khác họ phải làm gì. Có phải ông muốn nói rằng có lẽ đã đến lúc cần thay đổi không?”

Họ đã có những tranh cãi tương tự như vậy nhiều lần. Ông muốn tất cả lại như xưa, Kravis nói, điều đó là không thể. Không thể được. Thời thế đã thay đổi.

“Nhưng chúng ta đã là cộng sự khi mới bắt đầu,” Kohlberg nói.

“Đúng vậy,” Kravis nói. “Nhưng cuộc sống đã thay đổi. Công việc kinh doanh cũng đã thay đổi.”

Một thực tế đơn giản là, Kravis và Roberts không còn cần đến người từng là thầy của họ nữa. Khi ông vắng mặt, họ đã hoàn thành một số thỏa thuận khó khăn, được nhiều người chú ý, bao gồm cả việc mua lại Storer Communications trị giá 2,4 tỷ đô-la. George Peck nói: “George và Henry nói: ‘Chúng tôi đang làm rất tốt. Nếu Jerry không đến làm cũng chẳng có vấn đề gì lớn. Mọi thứ đều ổn.’ Chính điều đó đã làm tổn thương Jerry.”

Roberts nói: "Khi chúng tôi càng không cần ông ấy giúp thì Jerry lại càng muốn giúp đỡ nhiều hơn."

Trong những tháng sau đó, hố sâu ngăn cách giữa Kohlberg và Kravis ngày càng nới rộng bởi sự khác biệt rõ rệt trong lối sống của họ. Kohlberg là người của gia đình. Ông kết hôn với một người phụ nữ, và chung sống với bà trong 40 năm. Tiền không làm ông thay đổi. Ông ăn mặc giản dị, sống một cuộc sống gia đình bình yên và dành thời gian rảnh để chơi tennis hoặc đọc những cuốn tiểu thuyết, tiểu sử dày cộp. Ý tưởng giải trí của ông là chơi ném bóng mềm vào chiều Chủ nhật và nghỉ ngơi sớm để đọc sách. Một người bạn của Jerry nói: "Bảo được Jerry ra ngoài và dự tiệc cocktail quả là một sự kiện lớn."

Mặt khác, Kravis luôn sống một cuộc sống tràn đầy năng lượng. Cuộc hôn nhân đầu tiên của anh gặp trục trặc. Kravis sau đó gặp Carolyne Roehm, và cặp đôi nhanh chóng trở thành nhân vật thường xuyên có mặt trên các trang báo. Dường như mỗi đêm họ đều bị chụp ảnh tại những sự kiện yêu cầu phải ăn mặc chỉn chu và các sự kiện khác nữa, cười đùa với những người bạn hào nhoáng như Donald Trumps. Kohlberg không nghĩ rằng đó là cách một người đàn ông trưởng thành nên làm; đó chỉ là sự phô trương, và nó tạo nên hình ảnh xấu cho công ty. Một người bạn của Kohlberg nói: "Lối sống đó làm Jerry rất khó chịu. Quan điểm của họ tệ đến mức Jerry không thể chịu được khi đến căn hộ của Henry trên đại lộ Park vì nó sang trọng quá."

Thay vì nói thẳng với Kravis, Kohlberg lại phàn nàn với Roberts, người anh em họ của Kravis. Roberts khuyên nhủ để kiềm chế ông. Anh nói với Kohlberg. "Ông thấy đấy, Henry rất hạnh phúc. Carolyne là một nhà thiết kế thời trang, và các nhà thiết kế thời trang cần thường xuyên quan hệ với

công chúng. Ông cũng biết là Henry luôn có thiên hướng hoạt động xã hội hơn ông và tôi. Đừng cố gắng điều khiển cuộc sống của người khác."

Các cuộc tranh luận về tương lai của Kohlberg kéo dài trong nhiều tháng. Kravis nghĩ nên để con trai Kohlberg là James, một cựu vận động viên quần vợt, vào học nghề. Cậu này hiện đang làm việc cho Roberts ở San Francisco. Ba người bọn họ chủ yếu đối thoại với nhau qua những người bạn chung, Beattie và Peck, những người luôn cố gắng duy trì quan hệ tốt đẹp giữa họ.

Tất cả đều không có tác dụng. Cuối cùng, họ cũng phải đối mặt với hai vấn đề mấu chốt của sự bất đồng: tiền bạc và quyền lực. Theo Kravis và Roberts, Kohlberg đã mong muốn quá nhiều. Khi thành lập công ty, họ đã có thỏa thuận: Kohlberg được khoảng 40% lợi nhuận, Kravis và Roberts mỗi người được 30%. Khi có các đối tác khác tham gia, phần của người đó sẽ lấy từ phần của Kohlberg. Thật đau khổ cho hai anh em họ khi nói với Kohlberg rằng ông đang làm cho công việc trì trệ. Và cuối cùng, họ cảm thấy ông không thể cứ tiếp tục là một đối tác có quyền lợi bằng với những người khác. "Như vậy là không công bằng," Roberts trầm ngâm nhớ lại.

Điều lệ quy định cả ba đều giữ quyền điều hành chính. Theo Roberts nói, giờ đây, Kohlberg yêu cầu phải có sự nhất trí của cả ba, thực tế ông muốn cho mình quyền phủ quyết đối với các quyết định quan trọng của công ty. Đây là lần cuối cùng. "Chúng tôi sẵn sàng cho ông ấy một khoản lợi nhuận lớn để ông tiếp tục làm việc, đối xử với ông ấy một cách tôn trọng, nhưng chúng tôi sẽ không cho ông ấy quyền phủ quyết," Roberts nói. "Làm thế không được."

Đã có lời bàn về việc để Kohlberg trở thành chủ tịch danh dự, nhưng ông không sẵn sàng nghỉ hưu. Cuối cùng, cơn tức giận bùng phát. "Anh

biết không, có những lúc Jerry nói: 'Tôi đã thành lập công ty này. Các anh không thể có ngày hôm nay nếu không có tôi,'" Raether nhớ lại. "Không ai trong chúng tôi muốn sự tình tiến triển đến mức đó."

Khi Kohlberg nói ông sẽ ra đi, cả Kravis và Roberts đều không phản đối hay giữ ông lại. Cả hai bên cùng thuê luật sư, và đàm phán về thỏa thuận thôi việc kéo dài nhiều tháng. Mùa xuân năm 1987, đàm phán kết thúc, đến tháng Sáu, công ty thông báo cho các nhà đầu tư rằng Kohlberg sẽ ra đi. Họ chỉ còn nói bóng gió đến sự rạn nứt giữa các đối tác, nhưng không bao giờ giải thích rõ ràng. Kohlberg và con trai ông, cùng George Peck, nhanh chóng thành lập công ty LBO của riêng họ. Kohlberg & Co tập trung vào các giao dịch nhỏ, tuân thủ nghiêm ngặt quy tắc thân thiện. Kohlberg gần như không bao giờ nói về sự rạn nứt giữa họ, và có nói thì ông chỉ bóng gió về sự không đồng tình của ông với Kravis và Roberts, về ham muốn ngày càng tăng của họ với những khoản phí lớn hơn và những thỏa thuận lớn hơn, mang tích tập kích. "Tôi không giới hạn mình chỉ tham gia các thỏa thuận nhỏ," ông nói với tờ *The New York Times* vào năm 1987, "nhưng tôi chỉ thực hiện thỏa thuận khi có lý do chính đáng." Kravis và Roberts đọc các bình luận, và nghĩ rằng Kohlberg đã tạo nên tấm bình phong, che đậy những lý do thực sự đằng sau sự ra đi của ông.

"Điều đó khiến tôi buồn," Roberts nói trong một cuộc phỏng vấn giữa năm 1989. "Nó giống như một vụ ly hôn. 24 năm làm việc với Jerry, 19 năm rất tốt đẹp. Năm năm cuối cùng thì không… Tôi cảm thấy như mất đi một người bạn tốt. Quyết định của chúng tôi là tốt nhất hãy để ông ấy ra đi. Nhưng với cá nhân tôi, điều đó rất khó khăn. Cho đến giờ, tôi vẫn cảm thấy như vậy".

Khi Jerry Kohlberg rời Kohlberg Kravis, văn phòng của ông để không rất lâu, nên những luật sư đến làm việc thường sử dụng căn phòng đó. Trong phòng có tập hợp các văn bản cổ về luật và truyền thống Do Thái và bộ sưu tập bia đá phủ Lucite, nên các luật sư đặt tên nó là "Thư viện LBO". Khi tu sửa văn phòng năm 1989 sau một vụ hỏa hoạn, Henry Kravis đã cho xây cầu thang ở đó.

-

Rất lâu trước khi trở thành một thế lực lớn ở Phố Wall, Kravis thường xuyên có mặt trong giới thượng lưu New York nhờ việc theo đuổi Carolyne Roehm trong một thời gian dài. Trước khi lấy tên là Carolyne Roehm, một nhà thiết kế, tên cô là Jane Smith, chuyên gia về trang phục thể thao polyester cho Sears. Là con gái duy nhất của một cặp vợ chồng giáo viên, cô bé Janey có tuổi thơ bình dị ở thành phố Kirksville nhỏ bé, bang Missouri. Năm tuổi, cô đã tiết kiệm tiền, lần đầu tiên mua cho mình một món đồ thời trang, một chiếc vòng cổ giả kim cương trong số các sản phẩm của Sears. Năm 13 tuổi, cô được xem Susan Hayward đóng vai một nhà thiết kế trong phim *Back Street* (tạm dịch: *Phố Hẹp*) và quyết định muốn trở thành một nhà thiết kế thời trang.

Jane Smith theo học ngành thời trang ở Đại học Washington ở St. Louis. Cô có dáng người gầy gò, gương mặt sáng tràn đầy sức sống, thuộc kiểu "cô gái tốt bụng", đeo ngọc trai và diện váy đẹp đến các cuộc biểu tình vì hòa bình, và từng gọi mẹ khi cô không thể tìm được đường về khu ký túc. Sau khi tốt nghiệp, cô đến kinh đô thời trang của thế giới, đại lộ số 7, thành phố New York. Đi làm được hai ngày, cô từ bỏ công việc đầu tiên khi

người giám sát yêu cầu cô dọn dẹp nhà tắm. Chuyển đến một công ty khác, cô phải đi tàu điện ngầm mỗi ngày, cố gắng dành dụm để thuê được một căn hộ nhỏ, luôn đảm bảo trong nhà có nhiều hoa tươi và bồn tắm luôn có nước nóng. Cô thường nói: "Vẻ đẹp và sự quyến rũ nói lên tâm trạng."

Sau khi cố gắng hoàn thành bộ sưu tập bằng chất liệu vải polyester trong 11 tháng, Jane Smith táo bạo đưa các tác phẩm của mình cho thần tượng của cô, nhà thiết kế Oscar de la Renta. De la Renta không ấn tượng lắm, nhưng cô vẫn kiên trì. Cô thi tuyển làm trợ lý thiết kế, và chẳng bao lâu sau, Jane Smith, 24 tuổi, có thể được ví như nàng Eliza Doolittle yêu nhà thiết kế lừng danh Henry Higgins trong bộ phim nổi tiếng *My Fair Lady* (tạm dịch: *Quý cô xinh đẹp của tôi*). Cô học nấu ăn và cưỡi ngựa, học tiếng Pháp và cố gắng trở thành một đối tác quyến rũ ở bữa tối. Tại nơi làm việc, cô rất ngọt ngào và ngây thơ, một đứa trẻ hay đòi hỏi nhưng không la hét, vẫn là người lý tưởng để hẹn hò, và nói chuyện về chủ đề gói quà. Vết thương lòng đầu tiên là khi cô tự đổi tên. Cô tự giới thiệu mình là Jane Smith và những kẻ khó chịu ở đại lộ số 7 sẽ nói: "Rất hân hạnh, tôi là Tarzan." Một người bạn trai gợi ý cô nên đổi tên thành Carolyne, và cô đã đồng ý.

Nhưng điều không may đã đến, cũng chính do người bạn trai đó. Axel Roehm, người Đức, được thừa kế một tài sản trong ngành công nghiệp hóa chất, cao ráo, mắt đen, đẹp trai, dân châu Âu và giàu có; tóm lại, cô hình dung đó là một người chồng lý tưởng. Họ kết hôn và cô lấy tên là Carolyne Roehm. Cô chuyển đến Darmstadt ở nước Đức xa xôi để sống cuộc sống của một bà nội trợ giàu có, cô đơn. Sau một năm làm công việc nội trợ buồn chán, cô chạy đến tìm de la Renta trong nước mắt, cuộc hôn nhân đã tan vỡ. De la Renta giao cho cô chịu trách nhiệm dòng sản phẩm

giá rẻ Miss O của ông. Người đàn bà trẻ mới ly dị chồng và bị tổn thương nặng nề lao như điên vào công việc.

Một năm sau, năm 1979, cô gặp Kravis tại một bữa tiệc. Đó không phải là tình yêu từ cái nhìn đầu tiên. Một là Kravis quá thấp, và anh có một công việc nhàm chán ở Phố Wall. Anh cũng đã kết hôn, mặc dù đã ly thân với vợ sau chín năm chung sống. Sau buổi hẹn đi trượt tuyết vào dịp Giáng sinh ở Vail, có mẹ Roehm đi cùng, họ bắt đầu hẹn hò. Chuyện của họ không phải là một phi vụ tình yêu như trong tiểu thuyết. Roehm, vừa kết thúc cuộc hôn nhân đầy khó khăn, nên vẫn chưa sẵn lòng. "Đó là một tình bạn," Roehm nhớ lại. "Được ở cùng với Henry giống như thoa thuốc mỡ lên một vết thương đang bỏng rát… theo tôi nhớ thì lúc đầu không có một chút lãng mạn nào trong mối quan hệ giữa chúng tôi. Chúng tôi là bạn bè trong một thời gian dài trước khi tôi coi anh ấy là người yêu."

Cuộc hôn nhân của Kravis gặp trục trặc đã nhiều năm. Năm 1970, anh kết hôn với Hedi Shulman, con gái của một bác sĩ tâm thần ở Brooklyn. Nhà Kravis, với một căn hộ ở đại lộ Park và những ngôi nhà mùa hè thuê ở Greenwich hoặc ở The Hamptons, luôn muốn leo lên xã hội thượng lưu. Nhưng theo lời đồn, Kravis, người sau này sẽ có sự giàu có mà nhiều người mơ ước, cũng phải chùn bước trước thói quen chi tiêu của vợ mình.

"Hedi luôn muốn mua những gì to nhất và tốt nhất, cái gì cũng phải nhất," một người bạn của gia đình nhớ lại. "Lúc đó, Henry không thích họ tiêu pha quá nhiều còn Hedi thì bị đồng tiền chi phối. Điều đó làm Henry phát điên." Cá nhân anh cảm thấy xấu hổ khi phải giải thích với mọi người ở Bắc Carolina rằng tại sao vợ anh lại không đi nghỉ hè cùng các nhân viên. Một ngày nọ, Kravis bước xuống tàu hỏa ở Greenwich, và thấy Hedi đang

đứng chờ với những tia hy vọng trong ánh mắt. "Henry, em đã tìm thấy một ngôi nhà tuyệt vời nhất để mua!"

Cô lái xe đưa Kravis đến một con đường vắng vẻ, nơi có ngôi biệt thự nằm cách đó một dặm. Cô dẫn anh đi dọc theo một con đường dài rợp bóng cây, rồi hiện ra trước mắt một lâu đài không thể chấp nhận được. Kravis giận đến mức thậm chí chẳng còn muốn ra khỏi xe.

Kravis tán tỉnh Roehm với tất cả sự say mê như đang ở trong một cuộc đua tiếp quản lớn. Một đêm, trên đường đến bữa tối trang trọng, anh nài nỉ cô thử một đôi giày tennis mới. Anh dè bỉu đôi giày thể thao cũ kỹ mà cô đã đi trong nhiều năm. Roehm khi đó đang cố gắng hết sức để mặc cho nhanh chiếc váy ren màu đỏ đã cảm thấy xiêu lòng và cầm chiếc một chiếc giày lên. Ở mũi giày, cô nhìn thấy một chiếc vòng tay bằng kim cương.

"Nói về chuyện lãng mạn, Henry thật có trí tưởng tượng phong phú. Không được như Oscar Wilde, nhưng trong số tất cả các doanh nhân mà tôi từng hẹn hò, anh ấy là người lãng mạn nhất. Mỗi ngày kỷ niệm, mỗi Giáng sinh, mỗi sinh nhật, anh ấy đều viết cho tôi những lá thư dài, ngọt ngào về những gì anh ấy cảm nhận. Anh có biết anh ấy viết gì không, 'sự trung thành của tôi, tình yêu của tôi, niềm tin của tôi đều dành cho em.' Những bức thư chan chứa yêu thương. Tôi vẫn giữ tất cả chúng." Roehm chia sẻ.

Trước khi kết hôn, họ là đối tác kinh doanh. Năm 1984, Kravis đồng ý cấp vốn hàng triệu đô-la cho công ty thiết kế của Roehm. Cô thuê nửa tầng trong một tòa nhà ở đại lộ số 7, cũng là nơi có công ty của các nhà thiết kế lừng danh như Lauren, Beene và Blass. Bộ sưu tập đầu tiên của Roehm đã gặt hái được thành công, ra mắt trong một show trình diễn bảy tháng sau đó, là các trang phục thanh lịch khi mặc vào buổi tối, và đầy sức sống khi mặc vào ban ngày. Khi cô bước ra sàn diễn, mọi người đứng dậy tung hô,

Roehm nước mắt dâng trào vẫy tay với người đàn ông đã giúp cô làm nên thành công đó. Lúc đó, Henry Kravis cũng bật khóc.

Roehm đã sẵn sàng cho hôn nhân, nhưng Kravis, cuối cùng cũng ly hôn vào năm 1984, lại do dự. Một ngày nọ, khi đang bận đến phát điên để chuẩn bị cho buổi trình diễn đầu tiên của mình, Roehm đột nhiên bật khóc trước mặt thầy mình. “Em không nghĩ là Henry sẽ cưới em,” cô nói. De la Renta, luôn là người cha tinh thần của cô, đã gọi cho Kravis. “Cậu có thể nói với tôi rằng đây không phải là việc của tôi và đúng là không phải là việc của tôi,” nhà thiết kế nói. “Tôi hiểu cậu đã có một cuộc ly hôn tồi tệ, và có thể không có tâm trạng để kết hôn lần nữa. Nhưng tôi phải nói với cậu rằng: Tôi sẽ rất băn khoăn nếu Carolyne trở thành tình nhân của một người đàn ông không định cưới vợ. Tôi nghĩ cô ấy rất tốt và xứng đáng nhận được nhiều điều hơn thế. Tôi sẽ sử dụng tất cả ảnh hưởng của mình để phá vỡ mối quan hệ đó.”

Khi Kravis hỏi cưới cô, Roehm do dự. Khi đó họ đang ở Ý, Roehm đang mua sắm các loại vải mới cho bộ sưu tập tiếp theo của cô. “Tôi nói rằng tôi phải suy nghĩ về điều đó,” cô nhớ lại. Kravis tiu nghỉu, đeo đuổi hỏi cô suốt buổi tối hôm đó đến tận ngày hôm sau. “Anh ấy cứ nói mãi: Anh không tin em lại nói vậy, anh không tin.’ Cứ sau năm phút, anh ấy lại hỏi: ‘Em đã quyết định chưa?’ Anh ấy cứ hỏi thế suốt cả ngày hôm sau cho đến cuối cùng, khoảng ba giờ chiều, tôi nói: ‘Vâng, em đồng ý.’”

Nhiều ngày trước khi cưới, cặp đôi chuyển đến một căn hộ được trang bị đồ đạc hết sức cầu kỳ, và ngay lập tức trở thành chủ đề bàn tán của cả thành phố. Các loại đồ cổ của Anh và Pháp từ thời Louis XV đến thời Đế chế bày đầy trong “các phòng chung”, nơi những tấm màn lụa đắt tiền rủ xuống tận sàn nhà. Trong phòng khách, trên những bức tường màu xanh

ngọc bích treo một bức tranh của Renoir, đối diện là một bức tranh phong cảnh của Monet. Trong phòng thư viện, Kravis thích treo các bức tranh về ngựa của nước Anh. Phòng vẽ treo một bức tranh của Sisley, một bức tranh nữa của Renoir và những bức tranh về hoa của người Hà Lan. Phòng ăn có các tấm gấm đa mát màu mơ chín và màu vàng, một bức tranh lớn của Sargent, gợi lên hình ảnh của một lâu đài cổ kính, trang nghiêm của nước Anh. Các tấm gấm màu đỏ như san hô xếp dọc theo các bức tường, và tấm lụa trang trí che bóng các cửa sổ. Một bên là phòng ăn, có tường bằng đá giả với các đường vân trang trí, trong đó Roehm luôn bố trí bộ ba nghệ sĩ: hai nghệ sĩ chơi vĩ cầm và một nghệ sĩ chơi đàn hạc giúp khách đến ăn tối cảm thấy thư thái.

Bốn năm sau, _GQ_* vẫn trân trọng đám cưới của Kravis và Roehm, cùng đám cưới của Charles và Diana, là một trong hai đám cưới thế kỷ kể từ năm 1980. Họ trao nhau lời thề trong căn hộ đó, sau đó là bữa tối cho 101 khách mời, và cha Kravis nâng cốc chúc mừng hai con. "Henry luôn thiếu kiên nhẫn," Ray Kravis nói. "Nó sinh ra đã là người thiếu chín chắn, và luôn vội vàng."

Hai vợ chồng mới cưới thu hút sự quan tâm ở khắp Manhattan. Kravis đã có chân trong nhiều hội đồng quản trị "rất được" gồm có: công ty biểu diễn ba lê ở New York, bệnh viên Mount Sinai, trường chuyên Spence, nhưng vẫn rất muốn vào được hội đồng quản trị của bảo tàng Metropolitan, vị trí được nhiều người thèm muốn và tên anh được đặt cho một cánh của bảo tàng. Roehm, người thiết kế những chiếc váy có giá lên tới 8.000 đô-la và được người dẫn chương trình nổi tiếng Barbara Walters cùng nữ diễn viên Sigourney Weaver mặc, là thành viên hội đồng quản trị của thư viện Công cộng New York. Cô tổ chức các đêm ga-la đáng nhớ cho

nhà hát Opera Metropolitan, và buổi trưng bày đồ cổ mùa đông Winter Antiques ở New York. Cặp đôi Kravis mua thêm một ngôi nhà gần bãi biển ở The Hamptons, một biệt thự nhỏ ở khu trượt tuyết ở Vail, và một biệt thự cổ thời tiền cách mạng ở Connecticut, nơi Roehm làm vườn, cưỡi ngựa và đôi khi Kravis lái chiếc Honda bốn bánh chạy như điên. Mặc dù khối tài sản của họ ngày một phình ra, ước tính khoảng 200-350 triệu đô-la, nhà Kravis vẫn tiếp tục làm việc rất vất vả, 12 giờ một ngày và di chuyển liên tục.

Khi ở New York, họ ra ngoài hàng đêm, trở thành nhân vật chính của tờ *W and Womens Wear Daily* phần lớn là do Roehm, sợ bị thay thế bởi các nhà thiết kế tiềm năng như Donna Karan, đã đưa ra quyết định sáng suốt khi muốn tìm kiếm ánh hào quang trong giới thượng lưu. Quần áo do cô thiết kế là để dành cho những người phụ nữ như cô: cao, gầy và giàu có. Cô xem các trang xã hội như sự đặt cược tốt nhất để cô được nổi bật trong một xã hội đông đúc. Tờ *W* nhận xét một cách khôi hài rằng để được thiên hạ biết đến, cô đã xuất hiện trên trang bìa mọi ấn phẩm mà người ta có thể tưởng tượng, kể cả các tạp chí về bất động sản. Họ băn khoăn: "Lần tới sẽ là tờ *Pravda* ư?"

Xét về mọi mặt, đây là cuộc sống trong mơ. Nghỉ hè ở Salzburg. Nghỉ lễ ở Vail. Cuối tuần săn gà lôi ở Connecticut. Những buổi tối khiêu vũ từ thiện dưới ánh đèn lấp lánh. Buổi sáng cùng với Roehm dạo qua những bức tranh của Renoirs, miệng hát nhạc Aria. Hằng ngày, có một người hầu gái mặc chế phục dẫn Pookie, thuộc giống chó sục trắng cao nguyên miền Tây nước Mỹ, đi dạo. Trong số tất cả các câu chuyện về họ, câu chuyện thường kể nhất là một đêm Kravis làm vợ tròn mắt ngạc nhiên khi đặt trên

giường một chiếc vòng cổ ngọc lục bảo. Khi cô đeo nó đến một bữa tiệc cocktail của hội đồng các nhà thiết kế thời trang, mọi người đã hỏi cô.

“Cô lấy cái vòng đó ở đâu vậy?”

“Tôi đã tìm thấy nó dưới gối.” Roehm trả lời.

“Vậy cô đã ngủ ở đâu?

“Trên chính chiếc giường của tôi.”

-

Đến năm 1987, ngành công nghiệp LBO, nơi từng là mảnh đất màu mỡ độc quyền khai thác của Kohlberg Kravis và một số ít các công ty nhỏ khác, đã trở nên đông đúc. Bị hấp dẫn bởi lợi nhuận khổng lồ nhìn thấy trong các thỏa thuận Gibson Greetings và Beatrice, các nhà đầu tư tổ chức đã rót hàng tỷ đô-la để thâu tóm hàng chục công ty, hy vọng sẽ có được một phần nhỏ thị phần của Kravis. Có hai công ty trên Phố Wall là Morgan Stanley và Merrill Lynch quan tâm nhất vấn đề này, mỗi công ty đã huy động được hơn 1 tỷ đô-la để thực hiện LBO, và nhiều công ty khác, bao gồm Shearson, đã lên các kế hoạch tấn công tương tự. Kravis và Roberts thậm chí còn chưa tiêu hết 2 tỷ đô-la tiền quỹ họ huy động năm 1986. Đó là số tiền huy động lớn nhất trên phố Wall cho đến khi một trong những đối thủ của họ, Forstmann Little & Co. tiết lộ quỹ huy động trị giá 2,7 tỷ đô-la. Đột nhiên, Kravis nghe thấy tiếng những bước chân như sấm dậy vội vã lao vào lãnh địa của anh.

Giờ đây, các thỏa thuận mà trước đây Kravis có thể lặng lẽ đàm phán một thỏa thuận sáp nhập đã trở thành các cuộc đua đấu thầu ồn ào. “Thỏa thuận hoàn tất” mới sáng tỏ ai trả giá cao hơn, đôi khi phải mất nhiều

tháng vất vả mới thực hiện được. Khi Kravis hoàn tất một thỏa thuận, giá đã tăng cao ngất trời. “Nhiều người muốn thực hiện các thỏa thuận chỉ để thực hiện chúng,” Paul Raether phàn nàn. “Họ chỉ muốn đẩy giá lên cao. Họ nói: ‘Tôi phải thực hiện thỏa thuận này bởi như vậy, tôi mới được tham gia cuộc chơi. Để tên tôi được nhắc đến.’”

Kravis chứng kiến một thỏa thuận rất đáng ngạc nhiên xảy ra trong cuộc đua đấu thầu vào mùa thu năm 1986 của Jim Walter, đến từ PaineWebber, tham gia đấu thầu một công ty xây dựng ở Tampa. Họ bỏ thầu cao hơn Kohlberg Kravis, nhưng công ty này chưa từng tham gia LBO. Kravis hoảng hốt thật sự. Khi anh hỏi Donald Marron, chủ tịch của công ty, rằng ông ta nghĩ mình đang làm trò quái gì, Marron nói luôn ông ta có rất nhiều tiền, và đã cam kết với ngân hàng thương mại về năng lực của công ty, giờ đây ông cần phải đưa số tiền đó vào sử dụng. Và Kravis còn chứng kiến nhiều câu chuyện tương tự khác.

Nếu Kohlberg Kravis muốn khẳng định lại sự thống trị của mình trong LBO, thì công ty phải bằng cách nào đó thắng trong các cuộc đua giá thầu. Cách duy nhất là tăng giá thầu. Đầu năm 1987, Kravis và Roberts đã đưa ra một quyết định rất sáng suốt là chỉ theo đuổi các thỏa thuận lớn, các vụ mua lại trị giá 5-10 tỷ đô-la mà rất ít người có thể theo được. Họ bắt đầu bằng việc thực hiện thành công một loạt các thỏa thuận lớn lớn: mua lại Beatrice trị giá 6,2 tỷ đô-la, mua lại Safeway Stores trị giá 4,4 tỷ đô-la và mua lại Owens-Illinois trị giá 2,1 tỷ đô-la vào năm 1987. Giờ đây, họ sẽ tiến mạnh vào các thỏa thuận giá trị cao hơn nữa mà những người khác khó lòng với tới.

“Những người có thể thực hiện một thỏa thuận 10 tỷ đô-la sẽ phải suy nghĩ rất kỹ và tìm ra lý do chính đáng,” Raether nhớ lại.

“Không có nhiều người. Đối thủ cạnh tranh duy nhất có thể ở quy mô đó là các tập đoàn. Và rất có thể ở mức giá đó, anh không thể thắng được các tập đoàn.”

Xóa bỏ sự cạnh tranh chưa phải là điều hấp dẫn nhất của các thỏa thuận lớn. Từ kinh nghiệm của mình, Kravis và Roberts biết được rằng làm các vụ lớn sẽ đỡ tốn công hơn một chút so với vụ nhỏ. Dù quy mô của giao dịch là bao nhiêu, phần trăm phí của họ vẫn giữ nguyên. Hiển nhiên, ai cũng thấy tiền kiếm được khi thực hiện thỏa thuận trị giá 10 tỷ đô-la lớn hơn so với khi thực hiện các thỏa thuận trị giá 100 triệu đô-la. Ở vụ Beatrice, họ nhận được khoản phí 45 triệu đô-la, cộng với 60 triệu đô-la mỗi vụ với Safeway và Owens-Illinois. Số tiền đó được chuyển thẳng vào túi của các đối tác.

Phương tiện để vươn lên tầm cao mới là nguồn quỹ mới lớn nhất từ trước đến nay. Ngay cả trước khi chi tiêu hết quỹ năm 1986, Roberts đã bắt đầu vận động hành lang để gây một quỹ khác lớn hơn. “Chúng tôi không cần phải mua hết số tiền trong quỹ năm 1986,” anh nói. “Giờ đây, tiền rất sẵn. Hãy cứ huy động khi chúng tôi có thể.” Raether nhớ lại: “Năm 1987, ai nấy đều có trong tay một lượng tiền mặt. Chúng tôi muốn có lượng tiền lớn nhất từ trước đến nay. Điều đó khiến chúng tôi trở nên khác biệt so với mọi người. Rõ ràng là chúng tôi mạnh hơn bất kỳ ai khác, và mọi người sẽ phải biết điều đó. Mọi người đều nên biết các thỏa thuận lớn là của chúng tôi.”

Họ bắt đầu gây quỹ mới vào tháng Sáu năm 1987, sử dụng tính công khai từ thỏa thuận Beatrice để thu hút sự quan tâm. Để khuyến khích các nhà đầu tư tham gia, Kravis đề nghị bỏ phí quản lý cho tất cả các giao dịch được thực hiện trước năm 1990. Điều đó đã có tác dụng. Khi đóng quỹ chỉ

bốn tháng sau đó, Kravis và Roberts đã ngồi trên đống tiền gây quỹ trị giá 5,6 tỷ đô-la, gấp hơn hai lần so với số tiền quỹ của đối thủ cạnh tranh đứng thứ hai. Trong số 20 tỷ đô-la vốn cổ phần ước tính dành cho LBO trên toàn thế giới, hai cháu trai của người Nga nhập cư kiểm soát 1 đô-la trên 4 đô-la đầu tư. Tận dụng triệt để đòn bẩy, họ có năng lực mua 45 tỷ đô-la. *Fortune* nói họ có đủ tiền để mua 10 công ty thuộc *Fortune 500* có trụ sở tại Minneapolis, bao gồm Honeywell, General Mills và Pillsbury. Phố Wall chưa bao giờ nhìn thấy một sức mạnh khủng khiếp đến vậy.

Phố Wall đã không biết điều đó nghiêm trọng đến mức nào. Lần đầu tiên, Kravis và Roberts đã xin ý kiến và được sự đồng ý của nhà đầu tư, bí mật tích lũy cổ phiếu của các công ty mục tiêu. Những khoản đầu tư này được gọi là các lợi thế, cơ sở chính của những kẻ đột kích công ty như Boone Pickens, sẽ cho Kravis có ưu thế trong đàm phán với các giám đốc điều hành và cho phép công ty thu lợi nhuận từ cổ phiếu của công ty mục tiêu ngay từ giai đoạn chuẩn bị tất yếu. Trong môi trường cạnh tranh mới, chiến thuật này có ưu thế hơn bất kỳ chiến thuật nào khác, đưa công ty đi xa đường lối ban đầu của Jerry Kohlberg, thể chế hóa một xu hướng mới thù địch hơn. Thà gây áp lực để đạt mục đích còn hơn là các cuộc thảo luận thân thiện giờ đây sẽ là con đường để dẫn đến hầu hết các thỏa thuận của công ty.

Nhưng cách tiếp cận này đòi hỏi Kravis phải tìm cách điều hòa giữa hai bên. Hầu hết các quỹ hưu trí, nguồn tiền chính của Kohlberg Kravis, hoặc là cấm hoặc là cảnh giác với các vụ thôn tính thù địch. Chỉ cần một hành động thù địch cũng có thể khiến các nhà đầu tư sợ hãi và gây thiệt hại không thể khắc phục. Nếu Kohlberg Kravis bị coi là một kẻ tấn công công ty, thì liệu các tổng giám đốc điều hành yêu lẽ phải có muốn làm việc với

họ không? Điều đó khiến Kravis, vốn đã hay mếch lòng, nhạy cảm sâu sắc với những lời chỉ trích công khai.

Khi giá cổ phiếu giảm mạnh do sự sụp đổ của thị trường vào tháng Mười năm 1987, Kravis và Roberts đã có hành động hăng hái nhưng bí mật mua số lượng lớn cổ phiếu của một số tập đoàn lớn của Mỹ. Năm 1988, họ đã mang ý tưởng LBO đến chào mời một số công ty trong số đó, danh tính các công ty này vẫn là bí mật, và đã bị từ chối. Cuối tháng Ba, Kravis tiết lộ đã mua 4,9% cổ phần của Texaco do phải chịu áp lực từ cổ đông lớn nhất của công ty, nhà đầu tư Carl Icahn. Trong hai tháng, Kravis và Roberts đã cố gắng nói chuyện với các lãnh đạo của công ty dầu mỏ này để họ thực hiện mua lại hoặc tái cấu trúc lớn. "Chúng tôi đã thử mọi cách có thể để khiến họ làm điều gì đó với chúng tôi," Raether kể lại "nhưng họ không đồng ý." Cuối cùng, công ty bán số cổ phiếu đó, thu về một khoản lãi.

Vấn đề sớm trở nên rõ ràng là Kohlberg Kravis chỉ gây áp lực thôi. Do còn phải dè chừng các nhà đầu tư là các quỹ hưu trí, Kravis và Roberts không thể tự mình thực hiện một cuộc đấu thầu thù địch hoàn toàn. Và mọi người đều biết điều đó. Vào giữa tháng Chín, công ty tự nguyện phát giá thầu 4,64 tỷ đô-la để mua lại Kroger, chuỗi cửa hàng bách hóa có trụ sở ở Cincinnati, công ty này nhiều ngày trước đã từ chối lời đề nghị tương tự từ gia đình Haft. Kroger đã hai lần từ chối đề nghị của Kravis, dành một khoản lợi nhuận cao 9,9 % cổ phiếu ông ta nắm giữ, và điều này khiến anh rất khó xử.

Không chỉ các giao dịch mới trở nên bất lợi. Sau khi bán đi nhiêu công ty thuộc Beatrice, Kravis không thể bán phần còn lại. Vấn đề là do những nút thắt khó gỡ của các khoản nợ phải trả, mà không người mua nào muốn mua chúng. Sau khi những người mua trong ngành công nghiệp thực phẩm

từ Ross Johnson đến Heinz nghiên cứu kỹ Beatrice, công ty giờ thuộc về Kravis. Đến giữa năm, không chỉ mất khoản lợi nhuận 3 tỷ đô-la đã hy vọng, Kravis và các nhà đầu tư của anh suýt chút nữa thì lỗ.

Đó là một năm suy sụp. Bị các công ty mục tiêu từ chối, các đối thủ cạnh tranh theo sát, Kravis không có lỗi khi họ rơi vào tình trạng tồi tệ này. Khi Jeff Beck đề xuất tiếp cận RJR Nabisco, Kravis không nghĩ nhiều về điều đó. Mỗi tháng, Kravis đưa ra hàng chục lời mời chào tương tự. Ngày 5 tháng Mười, Kravis ăn sáng với một trong những nhân viên ngân hàng đầu tư mà anh quý mến, Steve Waters của Morgan Stanley.

"Có chuyện gì xảy ra với RJR vậy?" Kravis hỏi. Anh không nói chuyện với Johnson kể từ sau cuộc gặp của họ một năm trước.

Waters nói ông ta không có tin gì mới. Lần trước khi hai người thảo luận về RJR Nabisco, Kravis đã lo lắng về các vấn đề pháp lý đang ngày càng chồng chất với ngành công nghiệp thuốc lá. Sau vụ Cippollone, những lo lắng của anh đã lắng xuống.

"Tôi đã nghĩ lại về những lo ngại với các vấn đề pháp lý của ngành thuốc lá," anh nói với Waters. "Có lẽ chúng ta nên xem Ross có muốn nói chuyện không?"

Waters gọi cho Johnson ngay trong ngày hôm đó. Khi Jim Henry trả lời, Waters nói: "Henry đã thay đổi suy nghĩ về vấn đề pháp lý của thuốc lá. Anh ấy đã sẵn sàng bàn thảo với các anh."

"Vậy tốt rồi," Welch trả lời. "Hiện Ross đang bận. Nhưng chúng tôi sẽ suy nghĩ về chuyện này. Chúng tôi sẽ nghiên cứu số liệu và liên lạc lại với các anh sau."

Cuộc gọi của Waters có thể là một lời cảnh báo. Johnson đã phớt lờ nó.

CHƯƠNG 6

Trong lịch sử nghiệp vụ đầu tư ngân hàng, ngoại trừ vụ RJR Nabisco, tôi là người ngoại đạo.

— PETER A. COHEN

Khi chiếc máy bay phản lực Gulfstream sang trọng bay xuyên qua những đám mây trên bầu trời Atlanta vào tối thứ Sáu năm đó, Peter Cohen đang suy ngẫm về kỳ nghỉ cuối tuần sắp đến. Sáng mai, ngày 8 tháng Mười, Cohen sẽ gặp Ross Johnson lần đầu tiên sau gần một tháng. Nhóm Tom Hill đã mất nhiều tuần xâu chuỗi mớ dữ liệu. Mặc dù Johnson vẫn chưa phát tín hiệu có thực hiện LBO hay không, Cohen hy vọng anh sẽ có câu trả lời vào sáng mai.

Đó là một chuyến bay dài từ Zurich. Cohen vừa kết thúc hai tuần kết hợp công việc kinh doanh và vui chơi ở châu Âu, anh thấy mệt mỏi. Cohen có dáng người thấp bé. Anh đội chiếc mũ lông màu nâu, trông như cái hộp bao kín quanh hộp sọ. Anh thích trêu đùa với bản mô tả viết về mình: luôn là nhỏ bé, tóc đen, và điều này thật sự mới làm anh thích: mạnh mẽ. Tờ *Institutional Investor* từng so sánh vẻ ngoài của anh với Al Pacino, người đóng vai Michael Corleone trong phần II của phim *The Godfather (Bố già)*.

Cohen trông giống một người khó tính, và anh từng gần như đúng là người như vậy. Trong nhiều năm, anh làm trợ lý cho Sandy Weill, một trong những người sáng lập Shearson, và nổi tiếng là người hung hăng. Nếu đầu thai là một loài vật, Cohen sẽ là một con chồn gulô.

Nắm quyền điều hành Shearson khi mới bước sang tuổi 40 làm anh thấy chếnh choáng, hoặc có vẻ như vậy. Bạn bè bàn tán nhiều về việc Cohen đã "trưởng thành" lên nhiều trong những năm gần đây, nghĩa là anh không còn gọi đối thủ cạnh tranh nhỏ như Dillon Read là "đậu phộng", như anh từng gọi họ trong một cuộc phỏng vấn công khai. Anh cũng không gọi họ là đồ ngốc như trước kia. Do bị Robinson, ông chủ của anh ở American Express thúc giục, Cohen đã cố gắng đạt được những bước tiến đáng kể để trở nên giống chính khách hơn. Anh thăm thú Washington, nói năng một cách trịch thượng về việc toàn cầu hóa ngành chứng khoán, và làm thân với những kẻ tai to mặt lớn như nhà công nghiệp châu Âu Carlo De Benedetti.

Anh đã cố gắng rất nhiều để rèn giũa bản thân. Trong phòng làm việc, anh bỏ đi chiếc cưa xích dùng để trạm khắc, và bức tượng hai chân thẳng như kẻ chỉ bị cắt ở bắp chân. Thay vào vị trí đó là ảnh gia đình và những bức tranh mà các con anh vẽ. Từ vài năm trước, anh trở nên gàn dở, nỗ lực thể hiện một hình ảnh tử tế, dịu dàng hơn.

Là con trai của một nhà sản xuất quần áo, Cohen lớn lên ở Long Island, theo học các trường công lập và Đại học bang Ohio. Khi còn nhỏ, cậu bé Cohen rất thích đọc các tạp chí *Fortunes* và *Dun Hay* do cha cậu đặt mua. Ông già Cohen đã mua cho con trai chứng chỉ quỹ tương hỗ T. Rowe Price, và ngay từ lúc đó Cohen đã bị mê hoặc bởi thị trường chứng khoán. Cậu làm việc vặt khi còn học trung học, và đã tích lũy được một khối tài sản

nhỏ ở bang Ohio, bằng cách môi giới bán bia Colt 45 cho bạn bè trong hội nam sinh viên.

Đam mê kiếm tiền đến với Cohen một cách tự nhiên, nhưng việc học hành thì không như vậy. Khi theo học chuyên ngành tài chính, anh chỉ là sinh viên hạng C. Khi học ở trường Kinh doanh Columbia, Cohen thường có mặt ở các công ty môi giới trong thành phố, theo dõi thị trường và đầu tư bắt đầu từ số tiền kiếm được khi làm môi giới bia. Anh từ bỏ dự định tham gia vào công việc kinh doanh của gia đình, khi cha không cho Cohen những gì anh nghĩ mình có quyền được hưởng. Thay vào đó, anh đến Phố Wall.

Cohen kết hôn khi mới 22 tuổi và đến khi gần 30 tuổi, anh đã có hai đứa con. Là trợ lý của Weil, anh luôn ở lại muộn, đèn trong văn phòng anh sáng thâu đêm. Anh là một quản trị viên, và chưa bao giờ là một nhân viên giao dịch hay nhân viên ngân hàng đầu tư. Trong các cuộc đàm phán khó khăn, Cohen luôn đóng vai người xấu. Anh rất giỏi xử lý các mối đe dọa. Anh không có thời gian để tìm hiểu về rượu vang, nghệ thuật, du lịch và những thứ khác mà các giám đốc Phố Wall dường như luôn cố gắng trau dồi. Trong nhiều năm, anh đi khắp thế giới, đến rất nhiều thành phố lớn, nhưng không biết gì về chúng ngoài sân bay. Bây giờ, khi đến Rome hoặc Madrid, Cohen đã cố gắng dành nửa ngày để ghi nhớ những điều anh đã bỏ qua. Ở tuổi 40, anh phát hiện có các bảo tàng Louvre, Musée d'Orsay ở Pháp, bảo tàng Quốc gia ở Đài Bắc. Anh cải thiện trình độ đánh tennis và golf. Bạn bè cho rằng Cohen đã làm việc rất chăm chỉ để rút ra được bài học: làm thế nào để thư giãn.

Đầu những năm 1980, kế thừa một danh sách dài các ngân hàng nhỏ hơn, Shearson phát triển nhanh nhưng rời rạc, họ là một công ty môi giới

bằng điện tín, điều đó đồng nghĩa với việc thực hiện các giao bằng tiền của mình với những nhà đầu tư cá nhân bằng điện tín. Họ không có một hệ thống ngân hàng đầu tư để khoe khoang. Nhưng chỉ một năm sau khi lên nắm quyền từ tay Weill vào năm 1983, Cohen đã làm Phố Wall choáng váng bằng cách mua lại đối tác lâu đời nhất của mình, Lehman Brothers Kuhn Loeb, một ngân hàng đầu tư hàng đầu có truyền thống hoàng gia nhưng đã tan rã sau cuộc nội chiến đẫm máu giữa các đối tác hay gây gổ.

Đó là một cuộc hôn nhân kỳ lạ. Ở Lehman, người ta luôn tiêu tiền vào những thứ như hộp thuốc lá bằng bạc, hoa tươi, các bức tranh thuộc trường phái ấn tượng, những chai Petrus và Haut-Brion bám đầy bụi trong hầm rượu. Ở Shearson luôn thấy những hộp pizza trống rỗng, thùng mì Trung Quốc đã vơi một nửa, và cà phê đựng trong cốc nhựa xốp giữ nhiệt. “Shearson tiếp quản Lehman”, một người từ lâu vẫn ủng hộ Lehman nhận xét chua chát, “giống như McDonald’s tiếp quản ‘21’”. Y chang hai chủ tịch của hai công ty, sự kết hợp của Shearson Lehman nổi bật ở việc pha trộn đặc biệt giữa sự thanh lịch và trơ tráo: những ngón tay bằng đồng lồng trong một chiếc găng tay nhung. Giữa một nền văn hóa công ty với sự yên tĩnh của các văn phòng giám đốc điều hành ở tầng 19 được trang trí trang nhã với những bức tranh in của Audubon và các tấm thảm phương Đông, khách đến đây được chào đón bởi một quý ông có tên Gus, người vừa lơ đễnh lật tờ New York Daily News vừa đưa ra chỉ dẫn với giọng New York đặc sệt: “Hãy đi qua hai cánh cửa lớn.”

Được hỗ trợ bởi thế lực hùng hậu của American Express, công ty này giành được phần lớn quyền kiểm soát Shearson vào năm 1981, Cohen đã tìm mọi cách để vốn đầu tư của công ty sinh lời trong nhiều năm. Đến giữa những năm 1980, các đối thủ cạnh tranh như Morgan Stanley và Merrill

Lynch đã tăng cường tham gia LBO, và trong nỗ lực cạnh tranh với thế mạnh về trái phiếu rác của Drexel, cũng như bắt đầu cho vay ngắn hạn để cấp vốn cho tiếp quản gọi là "các khoản vay bắc cầu". Các khoản vay này thường là để tái cấp vốn, hoặc để bù đắp thiếu hụt vốn, sau đó là bán trái phiếu rác. Xu hướng này được gọi chung là "nghiệp vụ ngân hàng đầu tư", một thuật ngữ có tính khoa trương nhưng về cơ bản, nó có nghĩa là các ngân hàng đầu tư sẽ đổ tiền của họ vào nơi mà họ sẽ thu lại nhiêu năm sau đó.

Sự tham gia của Shearson vào các nghiệp vụ ngân hàng đầu tư vừa muộn màng vừa mờ nhạt. Hoạt động tiếp quản tích cực ở Lehman đã giúp Cohen lần đầu tiên tiếp cận với vô số cơ hội đầu tư. Với tất cả sự háo hức, Shearson tiến vào lĩnh vực LBO. Sau khi sáp nhập với Lehman, một số đối tác cấp cao của Lehman đã nhảy sang các công ty khác, và Cohen quyết tâm không để mất thêm đối tác nào nữa. Cuối năm 1984, anh bay đến Anh với một đề nghị cho người đứng đầu văn phòng của Lehman ở London, Stephen w. Bershad. Ý tưởng của anh rất hấp dẫn: Bershad có muốn quay về New York và nghĩ cách để túi tiền của các giám đốc điều hành cấp cao dày thêm không. "Ý tưởng của ông ấy là hãy để những gã đó giàu có hơn," Bershad nhớ lại. "Hãy kiếm tiền bằng bất cứ cách nào có thể."

Bershad đưa ra câu trả lời là LBO. Nhưng sau vài lần khởi đầu thất bại, anh chỉ có được một vụ thu mua nhỏ, và đó thật sự là một cơn ác mộng. Sáu tháng sau khi mua lại Sheller-Globe, một nhà sản xuất phụ tùng ô tô có trụ sở tại Toledo, với giá 48 triệu đô-la, các báo đồng loạt thông báo rằng Cohen và 14 giám đốc điều hành của Shearson đã bị một cú tát nhẹ bằng trát đòi hầu tòa, như một phần điều tra các giao dịch nội gián của Ủy ban Chứng khoán và Thị trường Giao dịch. Cohen phủ nhận mọi hành vi sai

trái, và cuộc điều tra không phát hiện được bất cứ điều gì, nhưng đó là một kinh nghiệm đáng xấu hổ. “Thương vụ đó đã đưa Shearson vào tầm ngắm,” tờ *Business Week* viết.

Một sự khởi đầu đầy khó khăn với LBO. “Cohen chưa bao giờ thực sự hiểu về tài chính của công ty,” Bershad nhớ lại. Ông này đã từ chức sau khi xích mích với Cohen trong vụ Sheller-Globe. “Peter hiểu hết những gì anh ta đọc được trên các tạp chí, và kinh nghiệm của anh ta với ngân hàng đầu tư cũng chỉ ngang cha tôi”, chính cha ông đã khuyên Bershad nên tránh xa Phố Wall.

Bắt đầu từ tháng Sáu năm 1986, người thay thế Bershad là một nhân vật gây tranh cãi tên là Daniel Good. Với tư cách là trưởng bộ phận sáp nhập của E. E Hutton, ông này đã xây dựng một công ty thịnh vượng việc thông qua ủng hộ những kẻ tập kích công ty. Good là người chẳng bao giờ hết lạc quan, đôi khi người ta gọi ông là “Dan Quixote”. Ông không ủng hộ các nhà đầu tư bốn sao như Carl Icahn hoặc Boone Pickens. Các khách hàng ít được biết đến của ông là những tay đột kích, những kẻ thâu tóm cổ phiếu hạng ba như Asher Edelman, một kẻ mạo hiểm buôn bán kiếm lời nhờ chênh lệch giá ở đại lộ số 5 và Herbert Haft, người có mái tóc hất ngược, chuyên gây tai họa cho ngành bán lẻ.

Thay vì thực hiện các vụ LBO, Cohen chọn cách chuyển tiền của Shearson vào các khoản vay bắc cầu cho những tay đột kích của Good. Chỉ bằng một cái nháy mắt và nhún vai, họ có thể gọi đó là các nghiệp vụ ngân hàng đầu tư, nhưng phần lớn các khách hàng của Good chỉ quan tâm đến việc tìm ra điểm yếu của những công ty Mỹ đã ốm yếu, và làm cho họ bầm dập thêm cho đến khi họ buộc phải mua lại cổ phiếu của mình hoặc tìm

cách sáp nhập với công ty khác. Cả hai cách đều mang lại lợi nhuận cho Shearson.

Một số giám đốc điều hành của Shearson đã phản đối dữ dội việc thuê Good, đặc biệt là nhóm sáp nhập M&A, Hill và Waters, những người vẫn coi Good là một nghệ sĩ tống tiền lừng danh. Hill lập luận rằng các khách hàng là những kẻ đột kích công ty của Good sẽ làm mất danh tiếng của Shearson, và ngăn cản công ty thiết lập mối liên hệ cần có với những công ty lớn để có thể xây dựng công ty thành công ty tư vấn sáp nhập kiểu truyền thống. Hill vận động việc phản đối Good không biết mệt mỏi. Chiến dịch thậm chí vẫn không dừng lại ngay cả khi ông ta đã gia nhập công ty; ông và Waters ghi nhật ký các lỗi của Good. Một đồng nghiệp nói: “Ngay từ đầu Hill đã muốn ngăn cản công việc của Dan.”

Nhưng sau vụ đầu tiên của Good — vụ Paul Bilzerian tập kích Lutermill Paper năm 1986 — mang đến khoản phí béo bở 6 triệu đô-la, thì những nghi ngờ của Cohen đã biến mất. Đó là số tiền dễ kiếm nhất mà Shearson từng có. Phó Chủ tịch của Shearson, George Sheinberg, cũng tán dương: “Chúa ơi, thật tuyệt!” Trong 15 tháng, các khách hàng của Good liên tục rót tiền vào kho tiền của Cohen trong khi Shearson hỗ trợ các cuộc tập kích với nhiều công ty, trong đó có Burlington Industries và Telex.

Tuy nhiên theo thời gian, Cohen bắt đầu mất niềm tin vào Good. Bán trái phiếu có rủi ro cao thường là một trong những nghiệp vụ mang lại lợi nhuận nhiều nhất. Nhưng vì những kẻ tập kích của Good hiếm khi mua thứ gì, nên bộ phận trái phiếu rác của Shearson cứ ngồi không đến héo hon. Khi Asher Edelman cuối cùng cũng cố gắng chộp được một công ty - chuỗi nhà hàng Ponderosa chuyên về thịt và sườn nướng - cổ phiếu rủi ro cao mà

Shearson chào bán là một thảm họa, và công ty phải chịu tổn thất nặng nề. Cohen nổi điên. Good nhận lỗi.

Cuộc đua cuối cùng của những kẻ tập kích cấp tốc ở Shearson bắt đầu vào thứ Hai đen tối, ngày 19 tháng Mười năm 1987. Khi thị trường sụp đổ, hàng loạt các vụ mua lại đang trong quá trình xử lý chưa xong, Cohen và Sheinberg thật sự hoảng loạn. Lần đầu tiên họ nhận ra công ty có thể mất hàng trăm triệu đô-la đang cho vay. Khi Dan Good nổi tiếng xuất hiện trước ủy ban đầu tư một tuần sau đó để đề xuất một cuộc tập kích của Bilzerian với Singer, nhà sản xuất máy cưa trước đây, ông ta bị sốc mạnh. Thay vì phải thanh toán 100 triệu đô-la tiền mặt như dự kiến, Cohen yêu cầu Bilzerian trả thêm 250 triệu đô-la. "Nếu ông ta không có số tiền đó, thì thôi đi," Sheinberg nói. "Tôi không quan tâm ông ta sẽ làm thế nào. Luật chơi đã thay đổi rồi."

Không ai bị sốc hơn Cohen khi Bilzerian kiếm được tiền, kéo theo Shearson đang bức bối và kêu ca vào cuộc đột kích lớn cuối cùng của công ty. Khi Singer nhanh chóng đầu hàng, Bilzerian lần đầu tiên bị buộc phải huy động tiền để mua một công ty. Đó không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, ngay cả trước khi có các biến động trên Phố Wall mà là một cuộc chiến dài, cam go, và trước khi nó kết thúc, Sheinberg và Good gần như đã suýt đánh nhau. Có lúc, Good chạy trốn khỏi New York để đi nghỉ ở Caribbean, và Sheinberg đã phải nhờ đến kẻ thù không đội trời chung, Tom Hill, để thương lượng với Bilzerian. Hill bắt đầu cư xử cứng rắn với khách hàng tốt nhất của Good. "Khi thỏa thuận bắt đầu đổ bể," Hill sau đó khoác lác, "tôi phải đến và bẻ gẫy chân Bilzerian."*

Cuối cùng, Bilzerian mua được Singer, nhưng thương vụ đó có thể coi là trận Waterloo của Good. Mặc dù Singer mang về khoản phí hơn 30 triệu

đô-la, nhưng Good đã mất tất cả uy tín trong công ty. Hill nhớ lại: "Good bị bắn hai phát súng vào đầu, và sau đó Peter Solomon nhồi thêm một phát vào miệng."

Solomon, trước đây là người giám sát của Good, cùng chịu trách nhiệm cao nhất về các nghiệp vụ ngân hàng, là một người ưa náo nhiệt, đang bắt nạt các cựu binh Lehman. Ông ta luôn thèm muốn công việc của Good, như một cách để giành quyền kiểm soát diễn biến mới nhất trong định hướng nghiệp vụ ngân hàng đầu tư của Shearson: quỹ LBO. Quyết định quá chậm trễ của Cohen trong việc gây quỹ là một phản ứng trước thành công của các đối thủ cạnh tranh với các quỹ tương tự, và phản ứng với Ngày thứ Hai đen tối. Bất kỳ kẻ ngốc nào cũng có thể thấy rằng đầu tư bằng tiền của người khác an toàn hơn nhiều so với đầu tư bằng tiền của mình.

Tuy nhiên, Cohen và Solomon có tầm nhìn hoàn toàn khác nhau về quỹ LBO, lúc này đã huy động được hơn 1 tỷ đô-la. Ở các công ty khác, các quỹ LBO đều là bán tự trị, nhưng bạn bè nói rằng với một người có nhiều tham vọng như Solomon, quỹ này của Shearson như một cơ hội để thành lập vùng đất tự trị, đồng thời làm giàu cho cá nhân. Ông ta tìm cách đòi một khoản khá lớn từ lợi nhuận của quỹ, và Cohen kiên quyết phản đối. Cohen coi quỹ này chỉ như một bộ phận khác của Shearson, và không xem xét đến việc tại sao Solomon nên nhận được "một thỏa thuận đặc biệt". Cả hai đều cứng đầu và nóng nảy, và đến mùa xuân năm 1988, họ hầu như không nói chuyện với nhau. Bob Millard, một người có tài ăn nói, đứng đầu bộ phận giao dịch dựa trên chênh lệch giá của Shearson, đã trở thành người giao tiếp trung gian bất đắc dĩ giữa họ. Đó khó có thể gọi là một khởi đầu tốt lành cho định hướng của Shearson vào LBO.*

Khi Solomon và Cohen bất hòa, Tom Hill đang tiến tới đỉnh vinh quang trong sự nghiệp. Bốn ngày trước khi Steve Waters từ chức vào tháng Ba năm đó, Hill tiết lộ kế hoạch tiếp quản hoành tráng nhất, một đề nghị mua thù địch trị giá 1,27 tỷ đô-la từ Beazer PLC, một công ty của Anh, mua công ty Koppers Co ở thành phố Pittsburgh, bang Pennsylvania. Nhưng thương vụ đặc biệt này có một điểm thay đổi: Shearson sẽ sở hữu 45% thương vụ, Beazer chỉ sở hữu chưa đến một nửa. Chưa bao giờ một ngân hàng đầu tư lớn có được vị thế gây chú ý như vậy trong một thương vụ tiếp quản thù địch. Shearson đang bước qua một ranh giới vô hình, và Hill thực sự rất choáng ngợp trước triển vọng về các thỏa thuận có tính đổi mới có thể mang đến danh tiếng cho công ty và có lẽ cho cả cá nhân ông ta. Ông đã bị thuyết phục rằng thỏa thuận này sẽ là một chiến thắng dễ dàng — "một trò lừa đảo chóng vánh" như cách người ta vẫn nói ở Phố Wall.

Tom Hill đã sai lầm. Sự phòng thủ của Koppers đã biến vụ thu mua trở thành thỏa thuận pháp lý đình đám ở Pittsburgh. Shearson và American Express bị tấn công công khai từ mọi phía, từ Thị trưởng Pittsburgh đến Bộ trưởng Tài chính bang Pennsylvania, người đã cắt đứt mọi liên hệ kinh tế giữa nhà nước với cả hai công ty. Các nhân viên của Koppers đăng ảnh chụp tấm danh thiếp bị cắt đôi của American Express, và gửi thư cho các công ty khác tố cáo việc American Express nhúng tay vào cuộc đấu thầu.

Jim Robinson vô cùng giận dữ, ông cảm thấy đã bị qua mặt trong thỏa thuận này. "Vụ việc khiến Jim Robinson rất giận, và sự giận dữ đó lan đi khá nhanh từ tầng 51 xuống tầng 19," Cohen nói chân thành. "Đó là một kinh nghiệm đau đớn cho Peter."

Mặc dù khách hàng của họ cuối cùng đã giành chiến thắng, nhưng thỏa thuận Koppers có ảnh hưởng sâu sắc đến nỗ lực của Shearson với các

nghiệp vụ ngân hàng thương mại. Đột nhiên, họ không còn quan tâm đến các giao dịch thù địch, cơ sở chính cho những thành công gần đây của họ. Mùa hè năm đó, Cohen từ chối cơ hội hỗ trợ một số thương vụ tiếp quản thù địch: Anh em nhà Rales tập kích công ty Interco có trụ sở ở thành phố St. Louis, và ông trùm đồ lót Bill Farley, nhắm đến công ty West-Point Pepperell hoạt động trong ngành dệt may ở Georgia.

Doanh thu của Shearson bắt đầu giảm sút. Toàn bộ ngành công nghiệp chứng khoán bị thiệt hại sau cơn chấn động Ngày thứ Hai đen tối, nhưng Shearson bị tác động mạnh hơn so với các công ty khác. Công ty đã tăng đáng kể chi phí khi mua một công ty môi giới sắp phá sản E. F. Hutton. Mặc dù đang trong thời kỳ đình đốn - và Cohen dự tính nó sẽ kéo dài hơn nữa — anh rất cần một nguồn lợi nhuận mới. Nghiệp vụ ngân hàng thương mại đã trở thành hoạt động năng động nhất và mang lại nhiều lợi nhuận nhất ở Phố Wall; bây giờ, hơn bao giờ hết, điều quan trọng là Shearson phải nhanh chóng tham gia vào lĩnh vực này. Và khi tất cả các giao dịch thù địch hoàn toàn bị loại trừ, có nghĩa là chỉ còn một việc: LBO.

Khi Ross Johnson thay đổi đường lối và bắt đầu suy ngẫm về các kịch bản LBO, nó giống như câu trả lời cho những lời cầu nguyện của Cohen. Vụ mua lại trị giá 18 tỷ đô-la này có thể giải quyết rất nhiều vấn đề. Chỉ có một thực tế là nếu thực hiện thành công thỏa thuận LBO lớn nhất trong lịch sử, Shearson sẽ ngay lập tức đứng vào hàng ngũ những ngân hàng đầu tư hàng đầu. Sau đó, bất cứ ai khi xem xét các thỏa thuận LBO lớn, sẽ phải cân nhắc hợp tác với Shearson. Đó sẽ là một sự ra mắt tuyệt vời cho quỹ. Lợi ích chưa tính đến cho bộ phận sáp nhập của Hill sẽ rất lớn. Trái phiếu mà Shearson sẽ bán để cấp vốn, đồng thời làm hồi sinh bộ phận trái phiếu rác đang hấp hối của Cohen. Và ngay từ đầu, họ đã có thể thu phí.

Ôi trời, cơ man là phí. Chỉ riêng các khoản phí trả trước cho việc tư vấn cũng như cho vay tiền và một khoản phí giao dịch thành công có thể lên đến 200 triệu đô-la sẽ là một khoản thu khổng lồ khi lợi nhuận của Shearson đang sa sút. Và không chỉ dừng lại ở đó. Trong nhiều năm sau, tiền sẽ tiếp tục chảy vào túi Shearson. Sẽ có phí tái cấp vốn, phí tư vấn và phí cho việc đơn giản là điều hành công việc. Chỉ riêng bộ phận mua lại và sáp nhập có thể thu được hàng chục triệu đô-la tiền phí từ việc thoái vốn đã được RJR lên kế hoạch với các công ty mà họ không muốn duy trì, và sẽ bị bán đi để trả nợ. Thật không thể tin nổi, họ thậm chí đã nghĩ về việc thu hồi vốn đầu tư: Hill dự kiến thu hồi vốn hằng năm ít nhất đến 40%. Với khoản đầu tư trị giá 500 triệu đô-la, họ sẽ thu về 200 triệu đô-la một năm - trong vòng năm năm hoặc lâu hơn!

Chừng đó thôi đã đủ làm cho Cohen choáng ngợp. Dù đã lập kế hoạch thu mua cho Shearson, nhưng Cohen mới chỉ làm một vụ LBO trong toàn bộ sự nghiệp của mình với Sheller-Gthobe, và đó vẫn là thỏa thuận lớn nhất của Shearson cho đến khi RJR Nabisco xuất hiện. Nhưng mối quan hệ bạn bè giữa Johnson với Jim Robinson, kết hợp với tác động tiềm năng của thỏa thuận này với Shearson, buộc anh phải quan tâm tích cực đến các cuộc thương thảo đang diễn ra. Johnson như đang nhử mồi trước mắt anh, một thỏa thuận trong mơ, theo đúng nghĩa đen là cả đời mới có một. Và khi máy bay của anh hạ cánh xuống Atlanta vào đêm đó, thỏa thuận đó đã nằm trong tay của Peter Cohen.

-

Sáng thứ Bảy, Cohen dùng bữa sáng tại khách sạn Waverly với Tom Hill và Jack Nusbaum, luật sư trưởng của Shearson, một trong những cố vấn thân cận nhất của Cohen với khuôn mặt luôn có nét lo âu như chú chó chăn bò của Anh, đã biết về thương vụ này khi đi nghỉ ở Morocco. Anh đã đến Atlanta trước hai ngày để nghe Ed Horrigan và Harold Henderson trình bày về trách nhiệm pháp lý của thuốc lá, và họ đã thuyết phục được anh rằng tình trạng khó khăn về pháp lý không tệ đến mức ảnh hưởng đến LBO. Hill và nhân viên ngân hàng kỳ cựu của Shearson tên là Jim Stern đã đến trước một ngày để chuẩn bị cho cuộc họp vào thứ Bảy, và thông báo cho người của Johnson biết những gì sẽ xảy ra nếu họ theo đuổi vụ này. Cả hai nhất trí rằng, cho đến giờ, mọi việc đều diễn ra rất tốt. Johnson dường như đang làm đúng theo ý họ.

Sau khi ăn sáng, bên Shearson chia thành nhóm hai, ba người đi qua bãi đậu xe đến trụ sở công ty để tránh nảy sinh nghi ngờ. Trên lầu, họ ngồi lì trong phòng làm việc của Johnson, từ đó họ có thể nhìn thấy vùng biển thuộc Sea Pines của Georgia. Johnson cùng Horrigan, Sage và Henderson mang đến thành viên mới nhất của nhóm, Steven Goldstone, đến từ công ty luật Davis, Polk & Wardwell ở Phố Wall.

Goldstone là một lựa chọn khiến người ta tò mò khi trở thành người tư vấn cho các giám đốc điều hành của RJR Nabisco. Với dáng người mảnh khảnh, đầu hói, lớn lên ở New York, anh ta là con trai của một thương nhân chuyên bán đồ lót phụ nữ. Anh là của hiếm trong số các luật sư ở Phố Wall. Hầu hết bọn họ chỉ chuyên về một việc, hoặc là tư vấn sáp nhập hoặc là tranh tụng tại tòa án, nhưng Goldstone làm cả hai. Hầu như chẳng ai biết đến tên tuổi của anh như một chiến lược gia. Hơn 10 năm, anh làm về bảo lãnh phát hành và các vụ mua lại ở quy mô tầm trung, đủ để trang trải cuộc

sống. Các công việc đó cũng là nền tảng hình thành nên nền công nghiệp chứng khoán. Anh gặp Johnson khi Davis Polk lên kế hoạch giúp RJR Nabisco tránh một vụ thu mua thù địch.

Là luật sư tranh tụng, Goldstone có tiếng xấu khi làm nghề mà các Luật sư Mỹ gọi là "phán quyết của tòa án được nói đến nhiều nhất trong năm 1987". Là người bảo vệ quyền lợi cho công ty Donaldson Lufkin & Jenrette ở Phố Wall trong một vụ kiện ở San Diego, Goldstone không hiểu vì lý do gì đã từ chối lệnh của tòa án yêu cầu đưa ra một nhân chứng quan trọng, khiến thẩm phán phải tuyên bố phán quyết do nhân chứng không có mặt tại tòa, gây bất lợi cho thân chủ của anh. Điều này khiến Donaldson Lufkin không được bảo vệ và bị tổn thất 100 triệu đô-la. Ngoài việc bị tổn thất, họ còn bị xúc phạm. Bốn tháng sau, ba bị đơn đâm đơn kiện họ. Thuê Goldstone là ý tưởng của Henderson.

Rõ ràng, ngay từ đầu, đây không phải là một vụ LBO thông thường. Buổi nói chuyện trong phòng làm việc của Johnson hôm đó rất thân mật, đề cập đến nhiều vấn đề khác nhau: giá cả, lợi nhuận, các kế hoạch tấn công, và nhiều vấn đề khác. Cho đến khi các cuộc thảo luận của họ chủ yếu là về lý thuyết và qua điện thoại: vẫn không có ai chắc chắn Johnson sẽ thực sự thực hiện vụ này.

"Theo anh, có dấu hiệu nào chứng tỏ ông ấy sẽ thực hiện vụ này không?" Nusbaum đã có lúc hỏi Goldstone. Goldstone suy ngẫm một lát rồi trả lời: "Chắc chắn, nhưng không được 50%."

Cho dù họ không chắc chắn sẽ làm, nhưng Tom Hill đã rất ngạc nhiên khi thấy người của Johnson hiểu rõ về LBO. Trên thực tế, những học sinh này sắp sửa hướng dẫn cho giáo viên cách điều hành lớp học.

Vấn đề trọng tâm cho sự thành công của hầu hết các vụ LBO là thủ đoạn có tên chiến lược "giành được sự đồng lòng". Trong đó, một nhóm các giám đốc điều hành cấp cao của công ty sẽ bí mật làm việc với một công ty ở Phố Wall như Shearson để sắp xếp việc cấp vốn. Sau khi sắp xếp ổn thỏa vấn đề tài chính và thỏa thuận xong giá chào bán, các giám đốc điều hành sẽ trình bày việc đấu thầu, đưa giá thầu ra trước hội đồng quản trị như một đề xuất mang tính quyết định của công ty: hoặc là chọn, hoặc là không. Hill thậm chí đã lên kế hoạch cho 10 tuần để nhóm Johnson-Shearson có thể làm theo các bước đó, nhằm tiến đến việc mua lại chính mình. Có thể gọi đó là "Mười bước để thực hiện LBO thành công."

Tuần 1-3: nghiên cứu sơ bộ về giá trị công ty và thảo luận về giá cả.

Tuần 4: Gặp gỡ các ngân hàng để thảo luận về các khoản vay.

Tuần 5: Các ngân hàng làm việc để hoàn thiện cơ cấu cho vay.

Tuần 6: Nhóm quản lý quyết định có theo đuổi LBO hay không.

Tuần 7: Âm thầm thông báo cho các giám đốc, và bí mật hỏi ý kiến họ về việc thành lập một Ủy ban độc lập để phân tích các đề xuất LBO.

Tuần 8: Nhóm quản lý chuẩn bị thỏa thuận sáp nhập.

Tuần 9: Nhóm quản lý đưa ra đề xuất ban đầu trước hội đồng quản trị. Bắt đầu đàm phán với Ủy ban độc lập. Đưa ra thông cáo báo chí rằng hội đồng quản trị đang xem xét đề xuất mua lại.

Tuần 10: Thực thi thỏa thuận mua lại và công khai.

Ý tưởng là họ sẽ giữ bí mật toàn bộ quá trình này cho đến khi thỏa thuận được thực hiện, kết thúc quá trình đấu thầu trước khi nó có thể bắt đầu. Ép buộc hội đồng quản trị, theo cách nói của Phố Wall, với dự định là họ chỉ có thể hỏi nhóm quản lý một vài câu hỏi có tính lựa chọn. Việc tiết

lộ tiến trình quá sớm sẽ có xu hướng đưa công ty vào một cuộc đấu giá công khai, có sự tham gia của những kẻ đột kích, điều này sẽ tạo ra các rủi ro về sự sợ hãi khi nhóm quản lý đưa ra trước một đề nghị nào đó. Nhiều năm qua, đã có nhiều hội đồng quản trị ký kết các thỏa thuận sáp nhập với một nhóm quản lý "đang bị phục kích". Nhiều công ty vẫn sử dụng phương pháp này. Các chiến lược gia của Phố Wall như Hill coi việc đánh lén hội đồng quản trị bằng một đề nghị cấp vốn đầy đủ là điều quan trọng để chuẩn bị phát động thỏa thuận. Tuy nhiên, ông cho rằng Johnson cũng đã cảm nhận được điều này.

Johnson sẽ không để họ mặc sức tung hoành. Lão đã nhìn thấy chính xác cách hội đồng quản trị thể hiện cơn thịnh nộ với Tylee Wilson cho những lỗi lầm nhẹ hơn. Không ai có thể giận dữ hơn hội động quản trị này khi họ bị phản bội. Lão cũng không sẵn sàng để Shearson sắp xếp các khoản cấp vốn hoặc làm bất cứ điều gì khác. Nếu thông tin bị rò rỉ, điều này sẽ khiến các giám đốc tức giận. Johnson đã làm rất tốt ở Atlanta, và cho đến khi quyết tâm theo đuổi LBO, lão sẽ không mạo hiểm tất cả bằng cách để Shearson đi trước một bước. Mặt khác, Johnson có niềm tin tối cao vào khả năng có thể thuyết phục hội đồng quản trị của mình. Nếu LBO là cách làm tốt nhất, lão tin có thể thắng hội đồng quản trị. Nhưng lão sẽ chỉ thắng khi đó là một ý tưởng, không phải là một cuộc phục kích.

Việc làm sao để chiến lược LBO này được chấp nhận khiến Cohen và Hill đứng ngồi không yên, nhưng họ không có lựa chọn nào khác; không có Johnson thì sẽ không có thỏa thuận. Nếu hội đồng quản trị chọn công khai đề nghị mua lại, họ sẽ đánh mất lợi thế chiến thuật của mình. Trong kịch bản xấu nhất, họ sẽ phải cạnh tranh ngang hàng với bất kỳ bên mua nào có thể muốn đặt giá thầu cao hơn giá họ đưa ra. Nhưng không có ai trong bọn

họ, Cohen, Hill hay Johnson, đặc biệt lo lắng rằng điều này sẽ xảy ra. RJR Nabisco đơn giản là quá lớn đối với tất thảy mọi người, và sẽ chỉ có một số rất ít công ty trên thế giới nghĩ đến việc đột kích nó. Hôm đó, Hill đã đọc nhanh một bản tổng kết các công ty có khả năng đột kích:

• Hanson Trust PLC, một tập đoàn của Anh đang rất thèm muốn các công ty Mỹ. Chủ tịch công ty này, Lord Hanson, đã xây dựng đế chế của mình bằng việc lấy kinh doanh thuốc lá làm cốt lõi.

• American Brand, công ty thuốc lá có trụ sở tại Connecticut, có các thương hiệu nổi tiếng như Pall Mall và Lucky Strike, đã thành công trong đợt phòng thủ táo bạo trước một cuộc đột kích tiếp quản thù địch vào đầu năm đó.

• Forstmann Little, công ty LBO lớn thứ hai trên Phố Wall, đã chứng minh họ sẵn sàng lao vào những trận chiến tiếp quản sôi động với những lời đề nghị trị giá hàng tỷ đô-la. Nhưng Hill gợi ý một vụ LBO trị giá 20 tỷ đô-la có lẽ sẽ nằm ngoài tầm với của Forstmann Little.

Tất cả bọn họ đều có khả năng hành động. Nhưng mọi người trong phòng này đều biết người duy nhất đủ mạnh để chiến đấu thực sự là Henry Kravis. Trong tất cả các tập đoàn và nhà đầu tư trên thế giới, chỉ có Kravis có sự kết hợp của sức mạnh, sự tự tin và tiền bạc để thắng trong một vụ đối đầu quan trọng. Phòng làm việc của Johnson tràn ngập các ý tưởng và suy tính đầy tham vọng. Một số người nói rằng Kravis đang đi săn ở châu Phi, và có lẽ anh ta sẽ không có đủ thời gian để phản ứng. Nhưng đó là khi Johnson nói rằng Shearson Lehman Hutton nghe thấy điều đó. Tất cả họ đều biết Kravis đã tiếp cận lão một năm trước.

“Henry sẽ không làm gì đâu,” Johnson nói một cách tự tin. “Tôi không nghĩ anh ta quan tâm đến thuốc lá.” Andy Sage hưởng ứng suy nghĩ của

ông chủ.

Đó là một khẳng định quan trọng. Nhiều ngày sau, Johnson vẫn lặp lại câu nói đó. Lão đã biết về các cuộc tấn công của Kravis qua Beck và Waters, và lão không thấy có gì nghiêm trọng. Lão cố tình không nhắc đến họ với Shearson. Sau này, Johnson nói: “Không có lý do gì để nhắc đến họ. Họ cứ chạy quanh đầy lo lắng và nói: ‘Chúng tôi phải làm điều này, điều nọ.’ Họ cũng chẳng giỏi giang gì trong những vụ kiểu này. Tôi đã không muốn họ mất đi tính khách quan.”

Trên thực tế, Johnson đã bị ru ngủ bởi cùng một ảo tưởng cơ bản mà các giám đốc điều hành của Shearson đang cố tình tạo ra. Trong tất cả cuộc bàn thảo về các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, hầu hết bọn họ đều bị thuyết phục rằng họ sẽ không có đối thủ với giá thầu đưa ra. Họ chắc chắn không có ai, kể cả Kravis, sẽ cố gắng mua công ty với quy mô lớn như vậy. Họ không có sự trợ giúp của nhóm quản lý để giúp họ tìm ra cách tốt nhất nhằm cắt giảm chi phí. Ngay cả khi bị cám dỗ, họ vẫn tin rằng Kravis chắc chắn sẽ từ bỏ ý định bởi sự phức tạp dễ khiến con người ta nản chí với các vụ kiện tụng liên quan đến thuốc lá. Trên thực tế, Cohen và Hill coi Johnson là lá chắn trước mọi cuộc đấu thầu cạnh tranh. Là chiến lược gia chính của nhóm, Hill có nhiều cách để kiểm tra sự ham muốn của Kravis, nhưng sau đó ông nói rằng mình cảm thấy bị khóa chân khóa tay do Johnson cứ khăng khăng đòi giữ bí mật. Ông biết nếu đặt ra nhiều câu hỏi có thể gợi lên những quan tâm khác, làm lệch mục tiêu ban đầu.*

Một khi Shearson tin chắc rằng Johnson có thể thuyết phục hội đồng quản trị, thì Johnson cũng tin rằng Shearson có thể huy động đủ tiền để mua công ty. Cả hai đều không cần đến các bằng chứng thật sự thuyết phục. Trên thực tế, công ty này chưa bao giờ thử bất cứ điều gì giống như thế,

và họ thậm chí đã thảo luận về khả năng nhờ đến sự giúp đỡ của các thế lực trái phiếu rác như Drexel hoặc Merrill Lynch. Ý tưởng này nhanh chóng bị bác bỏ: Tìm kiếm sự giúp đỡ sẽ là một sự thừa nhận rằng Shearson không thể tự mình thực hiện thỏa thuận này. Cohen tin tưởng có American Express hậu thuẫn, Shearson có thể thực hiện vụ này.

Giá thầu bay giờ là vấn đề tranh luận gay gắt. Cả Hill và Johnson đều nghĩ rằng giá thầu sẽ khoảng 75 đô-la/cổ phiếu là hợp lý. Giá đó cao hơn so với giá cổ phiếu từng đạt được khoảng 71 đô-la, cho dù không đáng kể. 75 đô-la/cổ phiếu nghĩa là tổng giá mua lên đến 17,6 tỷ đô-la, gấp gần ba lần so với vụ Beatrice. Khoản tiền 15 tỷ đô-la mà họ cần có từ các ngân hàng đầu tư lớn gấp hơn hai lần số tiền lớn nhất họ từng cho vay khi tiếp quản; Jim Stern bên Shearson dành hàng giờ để tính toán xem liệu có vụ tiếp quản nào trên thế giới cần đến số tiền lớn vậy không. “17 tỷ đô-la,” Johnson nói. “Mẹ kiếp, tôi sẽ đi loanh quanh với hai tay đặt trên hai đầu gối giống như một con khỉ với hộp đàn trong tay, và kiếm cho ra 17 tỷ đô-la.”

Hill cảnh báo rằng giá mua có thể tăng cao hơn. Hội đồng quản trị sẽ cố gắng thương lượng mức giá tốt hơn, có thể cao đến mức thấp nhất là 80 đô-la. Đó là tất cả phân đoạn của vở kịch đã được chuẩn bị công phu cho mọi tình huống LBO. Nhóm quản lý trả giá thấp là có mục đích, họ biết rằng hội đồng quản trị sẽ dỗ dành để tăng thêm vài đô-la. Thủ đoạn này cho phép nhóm quản lý tuyên bố họ đã đẩy giá đến mức tốt nhất. Điều đó khiến họ có quan hệ tốt với công chúng, nhưng nó thậm chí còn hữu ích hơn trong việc bảo vệ các giám đốc không bị các cổ đông khởi kiện.

Hiển nhiên, Johnson thấy khó chịu khi câu chuyện chuyển biến đến mức giá thầu có thể cao hơn 75 đô-la. Giá càng cao, nợ nần càng chồng

chất. Nợ càng nhiều, chi tiêu của công ty sẽ càng phải thắt chặt. Johnson là người hoàn toàn không có lòng dạ nào muốn cắt giảm chi tiêu. Chắc chắn là không nếu điều đó đồng nghĩa với việc phải cắt giảm đặc quyền hàng không của RJR hoặc các đặc quyền khác. Lão cảm thấy Shearson, cũng giống như hầu hết những kẻ cho vay khác, bị ám ảnh bởi những thứ mà lão gọi là dè xẻn ngân sách theo kiểu "bần tiện và bủn xỉn". Johnson nhấn mạnh nếu tiến hành LBO, việc chi tiêu cho cả Premier và trụ sở Atlanta là bất khả can thiệp và không thể cắt giảm.

"Tôi phải nói với các vị rằng chúng tôi sẽ không bắt đầu lại từ các xe bán hàng đâu nhé," Johnson tuyên bố. "Tôi không muốn nhóm anh chạy quanh và nói những câu đại loại như chúng tôi chỉ nên có năm máy bay phản lực thay vì sáu chiếc. Tôi hiểu rằng nếu chúng tôi thực hiện vụ này, tôi sẽ phải làm việc cật lực. Tôi đâu có ngại ngần gì. Nhưng tôi không muốn các ông xới tung cuộc sống của tôi. Tôi có một công ty tuyệt vời, một cuộc sống tốt đẹp, và không muốn thay đổi lối sống đó."

Một tay chơi LBO dày dạn kinh nghiệm hơn có thể đã cười nhạo ý tưởng LBO mà không chịu bất kỳ tổn thương nào của lão. Cohen và Hill gật đầu đồng ý với lão, mặc dù bản thân Hill cảm thấy chắc chắn rằng cả Premier và trụ sở công ty cuối cùng sẽ là vật hy sinh. Cả hai người đều cố gắng khẳng định sẽ có một thỏa thuận LBO dễ chịu nhất có thể cho Johnson; không được làm gì để con ngựa giống quý giá này giật mình khiến nó chạy ra khỏi cổng trong đêm 19 tháng Mười khi hội đồng quản trị họp. Họ sẵn sàng tán thành mọi "nhu cầu" của Johnson. Tương lai của những nỗ lực từ phía Shearson cho thỏa thuận LBO này phụ thuộc vào việc duy trì cảm giác hạnh phúc cho lão.

Steve Goldstone, người được thuê để bảo vệ lợi ích của Johnson, cảm thấy Shearson có thể đang vẽ một bức tranh màu hồng thái quá cho khách hàng của mình. Đến nước này, anh nói với Nusbaum: "Nghe này, các ông đã nói với Ross rằng ông ấy sẽ phải trả giá cao nhất, và đó sẽ phải là mức giá cạnh tranh nhất chưa?" Cả Nusbaum và Hill thề họ sẽ nói ngay lập tức. Điểm thảo luận cuối cùng và quan trọng nhất ngày hôm đó là một thỏa thuận cho nhóm quản lý. Khi tài liệu trọng tâm này xác định mối quan hệ giữa Johnson và Shearson, nó đồng thời thể hiện cách thức hoạt động của RJR Nabisco, ai sẽ kiểm soát công ty và cách thức phân chia lợi nhuận.

Trong giới LBO, các giám đốc điều hành quyết tâm theo đuổi thỏa thuận với những người như Henry Kravis phải hiểu rõ ràng vai trò của mình. Là lãnh đạo của các công ty đại chúng, họ sẽ luôn được các công ty LBO ve vãn tán tỉnh; một công ty như Kohlberg Kravis có thể đến gõ cửa, nhưng trong hầu hết các trường hợp, họ không thể tiến thêm nếu không được mời. Đổi lại, các công ty LBO thường cho phép họ đầu tư một khoản tiền của mình để mua 10-15% cổ phần trong các công ty trước đây họ từng là quản lý chuyên nghiệp. Nhưng trong khi giám đốc điều hành vẫn là người lãnh đạo công ty trên danh nghĩa, và thường họ vẫn được giữ quyền tự chủ trong các hoạt động, sẽ không sai nếu các công ty LBO là những người có quyền ra quyết định: Các công ty như Kohlberg Kravis và Forstmann Little sẽ kiểm soát hội đồng quản trị, phê duyệt ngân sách, và có quyền loại bỏ các giám đốc điều hành cấp cao theo ý thích của họ. LBO không có khái niệm dân chủ: Mỗi giám đốc điều hành trong các công ty thuộc sở hữu của Kohlberg Kravis đều phải trả lời các câu hỏi của Kravis và Roberts.

Johnson không để ý nhiều đến những lý lẽ thông thường đó. Những gì lão suy tính trong đầu không gì khác ngoài việc vai trò truyền thống của các giám đốc điều hành và công ty LBO sẽ đảo ngược hoàn toàn. Johnson tự hỏi tại sao Shearson phải kiểm soát hội đồng quản trị? Rốt cuộc, có phải lão đang mạo hiểm tương lai của chính mình không? Tại sao các giám đốc của công ty, những người hiểu rõ công ty này nhất, lại không có quyền đưa ra các quyết định? Trước sự kinh ngạc của Shearson, lão yêu cầu được giữ quyền kiểm soát hội đồng quản trị, và phủ quyết các quyết định chiến lược lớn, cả trong và sau thỏa thuận. Nghi ngờ của lão là chính xác, rằng Shearson muốn cắt giảm chi tiêu cho Premier, trụ sở chính và lực lượng hàng không RJR. Quyền phủ quyết là sự đảm bảo cho lão, RJR Nabisco sẽ được điều hành theo cách của lão chứ không phải theo cách của Shearson.

"Vì Chúa, tôi không muốn có một lô một lốc các nhân viên ngân hàng đầu tư khát máu trong hội đồng quản trị bảo chúng tôi phải làm điều này điều nọ," lão nói với Cohen. "Anh phải có niềm tin rằng tôi biết phải làm gì. Tôi không cần một đám trẻ ranh cả ngày dán mắt vào màn hình cố gắng tìm cách giải quyết vấn đề của tôi. Đó là những thứ tôi cần để vượt qua tất cả những thứ chết tiệt này, tự mình chịu đựng nỗi đau thêm năm năm nữa thay vì về hưu sớm."

Henry Kravis sẽ bảo Johnson tránh ra, vì những gì lão yêu cầu làm anh ta phát cáu. Nhưng Cohen và Hill đã hạ quyết tâm. Và bọn họ chấp nhận mọi yêu cầu của lão. Một lần nữa, họ cảm thấy không còn lựa chọn nào khác. Johnson nói rất rõ: Không có quyền phủ quyết thì sẽ không có thỏa thuận nào hết. Sau này, Hill thừa nhận: "Đó là cái giá phải trả để được chấp nhận," Shearson rất muốn tham gia vụ này.

Nhưng Cohen đã phải chùn tay trước các yêu cầu thái quá của Johnson. Andy Sage khẳng định rằng Shearson đã hứa với các nhà đầu tư vào quỹ mới của anh ta khoản tiền lãi 40% cho số tiền của họ. Tốt thôi, Sage nói, Shearson có thể có 40%; ông ta đòi Johnson và người của lão sẽ nhận được số còn lại. Con số đó ứng với 20% hoặc hơn số cổ phiếu của RJR Nabisco hậu LBO. Chẳng bàn cãi nhiều, Hill cho Sage biết ông ta đã yêu cầu quá mức. Để làm bằng chứng, ông mang đến Atlanta một mớ thỏa thuận với các nhóm quản lý ở những vụ LBO khác; chẳng hạn trong vụ Beatrice, Kelly và người của ông ta đã mua 12,5% cổ phần.

Nhưng Johnson không chỉ muốn tỷ lệ lợi nhuận lớn hơn, lão còn muốn một thỏa thuận lớn hơn nữa. Hill tính toán lợi nhuận trên 20% cổ phần có thể mang lại 2,5 tỷ đô-la cho nhóm của Johnson trong năm năm. Trong bản ghi nhớ ngày 30 tháng Chín cho Cohen, Jim Stern lưu ý rằng Johnson gợi ý khoản cắt chuyển lợi nhuận hay còn gọi là khoản khuyến khích "có vẻ rất lớn, đặc biệt là khi xét đến quy mô của thỏa thuận này so với các thỏa thuận trước đó. Nếu tính theo giá trị tuyệt đối thì mức thưởng thêm cho nhóm quản lý ở các thỏa thuận trước so với lần này chẳng thấm tháp gì."

Vấn đề được thảo luận lại vào thứ Bảy. Nhưng khi nhóm ngừng họp vào khoảng 3 giờ, đã có một chút tiến triển. Họ đã đạt được quá nhiều tiến bộ trên các mặt trận khác, dường như không cần thiết phải phá hỏng nó bằng một cuộc đàm phán kéo dài. Johnson đảm bảo với Cohen rằng việc phân chia lợi nhuận sẽ không còn là vấn đề, và Cohen khi đó đang vui mừng với tiến triển của sự việc cảm thấy chắc chắn rằng anh đã đúng. Sage đồng ý thảo luận với Hill về điều đó vào tuần sau.

Trước khi trở về New York, các nhân viên ngân hàng đầu tư của Shearson đã cố gắng một lần nữa thuyết phục Johnson ngồi lại với nhóm

nhân viên ngân hàng đầu tư khác để thảo luận về việc cấp vốn. Johnson từ chối. Lão nói Shearson chỉ có thể tiếp cận hai ngân hàng, và chỉ thảo luận sơ bộ. Hãy tìm hiểu xem họ có đủ tiền để thực hiện thỏa thuận này không, Johnson nói với Cohen, và dừng lại ở đó. Họ sẽ có nhiều thời gian để đàm phán về các thỏa thuận với ngân hàng trong những tuần tới.

Thứ Hai là Ngày nghỉ lễ Columbus. Cohen gọi cho Charles Sanford, Chủ tịch ngân hàng Bankers Trust, đang ở nhà của ông. “Tôi phải nói chuyện với ông về một việc rất quan trọng với cả hai chúng ta. Chúng ta nên bàn về việc này càng sớm càng tốt. Một khi đã thảo luận về nó, ông sẽ hiểu tại sao tôi không thể bàn chuyện này trên điện thoại.” Vào ngày hôm sau, Cohen tiếp tục tiếp xúc với Chủ tịch của Citibank, John Reed: “John, tôi có một cơ hội lớn dành cho ông.”

Sáng hôm sau, thứ Tư, ngày 12 tháng Mười, một nhóm của Shearson do Jim Stern dẫn đầu có cuộc gặp riêng với đại diện cấp cao của Bankers Trust và Citibank. Để đảm bảo bí mật, Stern yêu cầu cả hai ngân hàng giới hạn các nhóm phân tích tín dụng của họ không quá bốn người. Trong vòng hai ngày, ông nhận được phản hồi rằng cả hai đã sẵn sàng cam kết giao dịch. Mọi việc diễn ra vô cùng dễ dàng so với mong đợi, Stern nghĩ.

Bob O’Brien, người phụ trách cho vay tiếp quản của Bankers Trust ở New York, nhận thấy đề xuất của Shearson là thỏa thuận hấp dẫn nhất trong sự nghiệp của ông. Không nghi ngờ gì nữa, bất kỳ ngân hàng nào cũng sẽ nhảy bổ vào cơ hội cho vay để thực hiện LBO với một công ty hàng đầu như RJR Nabisco. Vấn đề nan giải nhất là họ có đủ tiền để thực hiện thỏa thuận này như Jim Stern vẫn băn khoăn không.

Trong hầu hết những vụ tiếp quản lớn, các khoản vay được chia thành từng gói, hoặc chia theo nhóm cho các ngân hàng trên toàn cầu. Đội của

O’Brien đề xuất mỗi bên chịu trách nhiệm 50%, rồi đến các bên cho vay trên toàn thế giới. Từng quốc gia, từng ngân hàng cộng lại cho được số tiền cần thiết cho vụ này. Họ đánh giá hoạt động cho vay của các ngân hàng ở Ireland, Bỉ, Đan Mạch và Hy Lạp. Ngân hàng Union Bank của Phần Lan sẽ phản ứng thế nào với việc mua lại một tập đoàn ở Atlanta? Các ngân hàng khó dự đoán của Nhật bản sẽ cảm thấy thế nào về ngành công nghiệp thuốc lá?

Cuối cùng, O’ Brien kết luận có tổng cộng 21 tỷ đô-la trên toàn thế giới có thể được cam kết huy động cho lần mua lại này. Từ đó, ông nghiên cứu và giảm số tiền có thể huy động. Tất nhiên, ta không thể có được hết số tiền đó. Một số ngân hàng sẽ không thích ngành thuốc lá, ông lý giải, vì trước đó, chủ tịch của họ có thể đã ném mẩu thuốc đang hút dở vào mặt họ. Trong số 21 tỷ đô-la đó, O’Brien dám cược ông có thể vay được 16 tỷ đô-la. Đó là một ước đoán táo bạo. Theo Shearson tính toán, họ sẽ phải cam kết vay 15,5 tỷ đô-la, gần bằng 75% số tiền dành cho LBO trên toàn thế giới.

-

Đối với người đàn ông mà cuộc sống là một bữa tiệc dài, có một điều kỳ lạ về Johnson khi lão chẳng mấy hứng khởi trong khoảng thời gian trước ngày 19 tháng Mười đáng nhớ đó. Andy Sage đã bị sốc bởi thực tế, ông ta chẳng thấy lão vui lên mấy, không có những cuộc gọi lúc nửa đêm từ Johnson, điều không thể thiếu trong những lần phiêu lưu trước. Điều kinh ngạc hơn là một vài nhà tâm lý học nghiệp dư cho rằng Johnson có thể

đang làm tất cả những điều này chỉ để lấp đầy cảm giác mất mát do tai nạn của con trai lão. Bruce Johnson vẫn ở trong tình trạng hôn mê.

Gần đến ngày họp hội đồng quản trị, Johnson dường như trở nên do dự, nước đôi với toàn bộ ý tưởng LBO. Dĩ nhiên, một phần lý do là bởi rất nhiều người bạn lâu năm của Johnson sẽ không tiếp tục đồng hành cùng lão. Trong một bữa tối kéo dài đầy nước mắt, Johnson nói với Bob Carbonell rằng ông ấy sẽ không nằm trong nhóm bảy người thực hiện đấu thầu; và nếu họ thắng, Del Monte sẽ bị bán. Trong số những người được tham gia nhóm bảy người, Ed Horrigan là người nhiệt tình nhất. Theo Johnson và những người khác, Horrigan rất choáng ngợp với sự giàu có nhờ LBO. Ông ta hối hả nghiên cứu và lập lại danh sách những người được đưa vào nhóm trên một tờ giấy nhớ màu vàng.*

Nếu Johnson đang chảy nước miếng vì hàng triệu đô-la sắp được hưởng, thì không ai nhìn thấy điều đó. Lão cũng không có vẻ lo ngại về sự xung đột lợi ích vốn có mà các giám đốc điều hành phải đối mặt khi tham gia LBO. Đối với Johnson, việc mua công ty không phải là sự xung đột lợi ích lớn mà là sự hội tụ kỳ lạ của các lợi ích. Với LBO, lão tin rằng mọi người đều chiến thắng. Vấn đề giá chứng khoán sẽ được giải quyết. Các cổ đông sẽ được thanh toán 75 đô-la/cổ phiếu. “Chúng ta không thể đạt được mức đó trong bốn hoặc năm năm nữa nếu cứ điều hành công ty theo cách họ đang làm,” lão nói, như thể bốn hoặc bốn năm sẽ là mãi mãi. Shearson và người bạn Jim Robinson sẽ giành chiến thắng với niềm tự hào. Johnson và những người bạn của lão sẽ trở nên giàu có, vượt xa những giấc mơ điên rồ nhất của họ.

Những người chỉ trích sẽ cho rằng quyết định của Johnson là quá trình xuất phát từ lòng tham. Nhưng thực tế lại phức tạp hơn thế. Đầu tiên và

quan trọng nhất là thỏa thuận LBO này dường như thỏa mãn cơn thèm khát hành động của Johnson. Lão sẽ không để công ty này tan rã. Nếu sự bào chữa cho lão - vì vấn đề cổ phiếu - là một sự thổi phồng, Johnson cho thấy lão đã không bỏ qua một vấn đề nan giải mà các CEO khác thường bỏ qua, như thể điều đó chẳng có gì quan trọng. Và trong khi Johnson thích viễn cảnh về một gia tài rơi vào tay ngay tức thì, giống như mong muốn của bất kỳ ai, thì lão cũng thích ban phát y như khi lão thích được nhận về. Đây sẽ là món quà cuối cùng cho tất cả mọi người, O.C Adams, một người bạn và là chuyên gia tâm lý của lão, nhận xét: "Ross đã tạo ra cơ hội (đấy là lão nghĩ thế) để mang đến sự giàu có cho tất cả mọi người."

Thứ Năm ngày 13 tháng Mười, Johnson gọi điện cho Charlie Hugel lúc này đang ở một khách sạn tại Seoul, Hàn Quốc để rao bán các nhà máy hạt nhân. Ai đó sẽ tình cờ nghe được cuộc trò chuyện trên đường dây kết nối ở nước ngoài không đáng tin cậy, Johnson đã cố gắng nói chuyện dưới dạng mã hóa.

"Anh có nhớ dự án mà chúng ta đang xem xét không?

"Vâng" Hugel nói. Ông nhớ đã nói chuyện với Johnson về LBO một tháng trước đó.

"Charlie, sự việc bắt đầu đi theo chiều hướng khác. Có thể có nhiều rắc rối hơn so với khi ta nói chuyện trước đây. Ta phải trình bày vấn đề này trước hội đồng quản trị để họ xem xét."

Hugel choáng váng. "Ta sẽ làm thật à?"

"Đúng vậy. Rất quan trọng đấy. Hãy quay về và có mặt ở cuộc họp." Hugel lục lọi trong đầu xem có điều gì làm Johnson thay đổi hoàn toàn như vậy. Có lẽ nào là tai nạn của Bruce? Ông đã bắt đầu thử nói chuyện với Johnson, nói lão hãy tỉnh táo vượt qua khó khăn, chỉ thế thôi. Do ở quá xa

cộng với giọng điệu của Johnson thể hiện sự quyết tâm làm ông cứng họng, chẳng nói được câu gì. Trước khi gác máy, Johnson hỏi liệu Hugel có thể đảm nhận vị trí đứng đầu ủy ban độc lập để đánh giá đề nghị của lão không. Hugel liền chấp thuận.

-

Johnson đảm bảo với Cohen rằng việc đàm phán một thỏa thuận cho nhóm quản lý sẽ không gặp khó khăn gì. Nhưng Andy Sage đã có ý tưởng riêng. Ông ta không ngốc: Nếu Shearson muốn thực hiện giao dịch này, họ sẽ phải thực hiện nó theo quy tắc của Johnson. Phiên họp hôm thứ Bảy đã chứng minh điều đó. Bây giờ, Sage đã chuẩn bị để truyền tải thông điệp đó bằng cách thực hiện đường lối cứng rắn với việc cắt chuyển lợi nhuận cho nhóm của Johnson. Đến nước này, Steve Goldstone nói: “Andy, Shearson sẽ không bao giờ đồng ý với những đề nghị vớ vẩn đó.”

Sage đáp lại: “Nghe đây, họ đã đồng ý trên nguyên tắc rồi.”

Goldstone cảnh báo: “Tôi đang nói với ông rằng họ sẽ không đồng ý. Họ đã nhượng bộ quá nhiều rồi.”

Sage vẫn kiên quyết. “Tôi cũng đang nói với anh đó. Đây là một thỏa thuận lớn. Họ sẽ đồng ý.”

Tom Hill và Jim Stern bước vào ổ phục kích của Sage tại văn phòng Manhattan của RJR Nabisco vào sáng thứ Năm. Ngay từ những lời đầu tiên, cuộc họp đã thể hiện sự khác biệt lớn về giọng điệu so với cuộc họp ở Atlanta. Đâu còn thái độ trìu mến, thân thiện, mềm mỏng như thảm cỏ trên sân golf của Ross Johnson. Thay vào đó là Andy Sage, mặt lạnh băng, trông như đang uy hiếp ai đó.

Không khí đầy kịch tính trong không gian phòng họp có tường kính bao quanh tại trụ sở của RJR Nabisco ở New York, các nhân viên ngân hàng phía Shearson lắng nghe Sage trịnh trọng công bố những vấn đề họ phải thực hiện. Nếu Shearson muốn Johnson thực hiện thỏa thuận này, họ sẽ chỉ có hai trong số bảy ghế trong hội đồng quản trị; phía Johnson sẽ có ba ghế, hai ghế còn lại sẽ thuộc về cặp giám đốc độc lập. Các giám đốc điều hành phía Johnson sẽ không bỏ tiền cho số cổ phần của họ trong công ty; Shearson sẽ cho họ vay tiền để mua cổ phiếu, và họ có thể hoàn trả bằng các khoản tiền thưởng thêm. Bên Shearson thậm chí sẽ trả thuế cho Johnson. Trên thực tế, nhóm quản lý sẽ nhận được phần của họ miễn thuế. Và Sage nhắc lại, nhóm quản lý sẽ không thỏa hiệp nếu lợi nhuận họ nhận được thấp hơn 20%.

Hill không nói được lời nào. Ông dự đoán các cuộc đàm phán sẽ khó khăn, nhưng không tưởng tượng được tình huống như thế này. Ông thậm chí còn không biết bắt đầu phản đối từ đâu. Khi Hill và Stern cố gắng cãi lý với Sage, ông ta nói thẳng là Johnson đã sẵn sàng từ bỏ toàn bộ dự án, hoặc tệ hơn là chuyển dự án cho một ngân hàng đầu tư khác.

Theo Hill hiểu thì Sage dường như không quan tâm đến những cách thức thường làm trong LBO. "Andy," Hill cãi, "chúng tôi sẽ chi ra toàn bộ số tiền. Chúng tôi sẽ chấp nhận tất cả các rủi ro. Không thể được." Đòi hỏi các nhà đầu tư của Shearson chấp nhận thu hồi vốn đúng 40% thật là lố bịch; các nhà quản lý tiền mặt đầu tư tiền cho Shearson để có mức thu hồi "mặt bằng" cao hơn 40%. Hill cảm thấy phần cho Johnson không thể lớn hơn 10%.

Nhưng Sage không lung lay. Trong hai ngày, Hill và Stern đã thảo luận kỹ với cựu nhân viên ngân hàng của Lehman. Các cuộc đàm phán đi đến

mức bộc lộ cảm xúc, cho đến khi ba người đàn ông bắt đầu hét vào mặt nhau. Cả hai giám đốc ngân hàng phía Shearson về sau đều phát biểu rằng đó là cuộc đàm phán khó khăn nhất trong sự nghiệp của họ ở Phố Wall. Trong suốt thời gian đó, họ vẫn giữ liên lạc với Cohen. Tuần đó, anh đang ở Tucso tham dự một cuộc họp của các giám đốc điều hành American Express.

"Sage hoàn toàn vô lý," Stern nói với Cohen vào cuối ngày thứ Năm. Khi các cuộc đàm phán tiếp tục, các đánh giá của ông ngày càng khó nghe. Stern nói: "Peter, thật là một cơn ác mộng. Chết tiệt."

Hơn cả Hill, Jim Stern rất ngạc nhiên trước cách cư xử của Sage. Là một nhân viên ngân hàng đầu tư cấp tháp ở Lehman vào những năm 1970, ông đã làm việc với Sage về Standard Brands, và coi ông là một người bạn cũ. Nhưng bây giờ, trong một cuộc trao đổi gay gắt, Sage đã buộc tội Stern hành động không chuyên nghiệp, một lời buộc tội chạm đến lòng tự trọng. "Thế hả, tôi sẽ đi khỏi đây," Stern nói, đứng dậy định bỏ đi, Sage liền xin lỗi ông.

Sage sau đó thừa nhận một phần của sự không nhượng bộ đó là sự hiểu biết có phần lỗi thời của ông về quan hệ của họ với ngân hàng. Trong những ngày Sage còn ở Phố Wall, khách hàng là các ông chủ, họ thuê các ngân hàng đầu tư để giúp đỡ họ. Nhưng Shearson, ngân hàng sẽ đầu tư hàng trăm triệu đô-la vào việc mua lại RJR Nabisco, không phải là người được thuê đến để giúp việc. Họ là một đối tác đúng nghĩa. Sage không nắm bắt được sự khác biệt. "Họ không đến để nài nỉ các công ty khác; họ cũng tham gia cuộc chơi," sau này ông nhớ lại.

Sage cũng bị chi phối bởi sự tự cao, khinh miệt người khác. Ông cảm thấy Hill và Stern không đạt tới trình độ của Lehman trước đây, và ông

dường như muốn dạy cho họ một bài học về đàm phán. Sau này, Johnson nói: "Andy cảm thấy họ là những kẻ ngốc. Ông ấy thấy họ chẳng sắc sảo chút nào."

Mò mẫm tìm đồng minh chống lại Sage, Hill gọi cho Goldstone. Vị luật sư trẻ của Davis Polk vẫn hoài nghi về những yêu cầu của Sage, và lần đầu tiên anh nói với Hill: "Nghe này, nếu khách hàng của chúng tôi thuyết phục được ông rằng họ xứng đáng được hưởng những điều này, thì tốt rồi. Nhưng nếu tôi có thể giúp bằng cách nào đó, tôi sẽ cố thử xem."

Goldstone hối hận về cuộc trò chuyện khi Hill, tại một thời điểm quan trọng của cuộc đàm phán, lại nói với Sage rằng ngay cả Davis Polk cũng ủng hộ quan điểm của Shearson. Sau đó, Goldstone phải chịu đựng một cuộc chửi mắng kéo dài từ một Sage đang tức giận. Anh đại diện cho ai? Sage chỉ tay vào luật sư và hỏi. Sau đó, Goldstone chọn cách đứng ngoài các cuộc xung đột.

Khi các cuộc đàm phán khiến tất cả đều mệt mỏi, với sự chấp thuận của Cohen, Hill bắt đầu nhượng bộ những điểm chính. Phải, Shearson sẽ chỉ có hai ghế trong hội đồng quản trị. Được, Shearson sẽ trả thuế cho Johnson. Nhưng cho không ban giám đốc 20% lợi nhuận của một trong những công ty lớn nhất cả nước thì sao? Không chỉ việc Sage yêu cầu được ăn cả phần lợi nhuận của Shearson, mà điều này thật khủng khiếp với công chúng, thật khó mà chấp nhận được.

"Andy, ông đang tự tạo nên một vấn đề quan hệ công chúng rất, rất bất lợi đấy," Hill cảnh báo. "Hãy nhìn những đồng đô-la bất lương đó… Mọi người sẽ nói rằng nhóm quản lý đang xâu xé công ty." Sage phản đối: Đến lúc đó chúng tôi sẽ tự lo liệu.

Không có điều gì Hill nói ra có tác dụng. Và mỗi khi không vừa ý, Sage lại đe dọa sẽ bỏ đi. Jim Stern nửa muốn thách thức Sage làm như vậy, nửa muốn bảo rằng ông ta hãy cút đi. Stern cuối cùng cũng có được một thỏa hiệp nhỏ khi Sage đồng ý với ý tưởng cấp thêm cổ phiếu cho nhóm quản lý để thưởng cho những hoạt động cụ thể còn gọi là "điểm thưởng". Sẽ có điểm thưởng cho việc hoàn thành các chương trình thoái vốn, đạt được mục tiêu lợi nhuận hoạt động hay đạt mức doanh thu nào đó.

Nhưng các nhân viên ngân hàng Shearson không thể thuyết phục Sage từ bỏ yêu cầu chính của ông, rằng với số cổ phiếu thưởng đó, thì phần của Johnson sẽ không thể lên đến 20%. Đến nước này, trong khi cố gắng thuyết phục Sage rằng thỏa thuận thế này quá có lợi, Stern đã đề nghị thể hiện trên màn hình máy tính số lợi nhuận thu về cho vụ LBO này trên khoảng 80 đô-la/cổ phiếu. Sage chế giễu mức giá giả tưởng đó. "Ông điên à," Sage nói. "Chẳng có ai trả mức giá đó đâu."

Hai ngày sau, Hill và Stern tỏ ra bất lực và cầu cứu Cohen. "Peter, anh phải tự mình đối phó với Ross đấy". Stern nói, không còn muốn liên quan đến Sage nữa, "Gã này điên thật rồi, đúng là hết chịu nổi."

Sage cũng hết chịu nổi đám người của Shearson. Cuối tuần đó, Stern từ chối trả lời các cuộc gọi của ông ta. Vào Chủ nhật, Sage đã sẵn sàng bỏ rơi Shearson và gọi cho một công ty khác, có thể là Drexel. "Hãy từ bỏ những gã này đi và bắt đầu lại từ đầu," ông ta phàn nàn với Johnson khi lão đang đi nghỉ cuối tuần ở Florida cùng Goldstone.

Johnson chẳng thấy lo lắm. Mỗi cuộc đàm phán là một trận chiến, lão biết, và sẽ có một số trận chiến cam go hơn những trận khác. Dù sao thì không thể dùng vũ lực để đối phó với Shearson. Ba ngày nữa, Johnson sẽ phải đứng trước hội đồng quản trị và cố gắng thuyết phục họ. Lão biết

Cohen rất muốn có được thỏa thuận này, và ngờ rằng Shearson sẽ cố gắng hết sức để vượt qua cuộc đàm phán này.

“Không sao đâu, họ sẽ phải chấp nhận thôi,” Johnson đảm bảo với Sage. “Không nhượng bộ, thì không có thỏa thuận nào hết.”

-

Charlie Hugel đã có một chuyến bay dài trở về từ Hàn Quốc, đủ thời gian để ông suy nghĩ về cuộc gọi của Johnson. Khi đang bay trên Bắc Đại Tây Dương, ông lấy một mảnh giấy ghi chú, và bắt đầu viết ra những việc sẽ phải làm. Ông quyết định ủy ban đặc biệt nên có năm thành viên thay vì ba thành viên như thông thường. Nhưng Hugel đã có kế hoạch đi Moscow vào tháng tới, và ông không muốn khi ông đi sẽ chỉ còn lại hai giám đốc. Ông muốn thành viên hội đồng phải những người từng là giám đốc điều hành, những người hiểu rõ cách thức làm việc của các công ty. Ông cũng muốn những người có thể dành thời gian cho công việc, và không phàn nàn vì đã bỏ lỡ bữa tối mà họ đã cân nhắc rất lâu trước khi quyết định sẽ đến đó.

Trở về nhà ở Connecticut vào tối Chủ nhật, Hugel gọi cho Johnson. Lão đã về Atlanta. Họ bàn về danh sách những người sẽ có tên trong ủy ban đặc biệt. Trên thực tế, Hugel để cho Johnson nêu tên các thành viên của ủy ban. Họ nhất trí sẽ là Marty Davis của công ty Gulf Western. Ông này là bạn cũ của Johnson, được đề bạt làm giám đốc vào mùa xuân, hiểu biết rất nhiều về tái cấu trúc công ty hơn bất kỳ ai trong hội đồng quản trị. Ông ta đã giúp công ty của mình phát triển liên tục trong những năm qua. Họ cũng đồng ý chọn Bill Anderson, cựu Chủ tịch NCR, người Johnson rất ưu ái

với một hợp đồng tư vấn trị giá 80.000 đô-la. Họ nhất trí rằng ít nhất nên có một giám đốc đến từ Winston-Salem. Họ quyết định người đó sẽ là John Medlin. Lựa chọn gây tò mò nhất là John Macomber. Sau những lần tranh cãi trước đó, Johnson không còn tin tưởng cựu Chủ tịch Celan nữa. Nhưng lão và Hugel nhất trí là nên đưa Macomber vào ủy ban, còn hơn là mạo hiểm để ông ta gây rắc rối trong đám giám đốc còn lại.

"Còn một việc nữa, Charlie," Johnson nói, nhắc nhở ông ta về một điều mà Goldstone đã nói với lão. "Ông phải chắc chắn có một luật sư cho hội đồng quản trị đó. Chúng ta muốn mọi việc phải suôn sẻ đúng luật, giống như chất tẩy rửa Sani-Flush tẩy sạch sẽ mọi thứ."

Hugel thực tế đã dự định có một luật sư trong danh sách. Việc lựa chọn vị luật sư của ủy ban sẽ rất quan trọng, vì người đó sẽ đảm bảo các giám đốc hành động trong giới hạn pháp lý phức tạp và các nhiệm vụ họ được ủy thác. Sáng thứ Hai, Hugel bắt đầu thực hiện các cuộc gọi cầu cứu đến một số công ty luật danh tiếng ở New York. Ông phát hoảng khi ba công ty đầu tiên ông gọi tới nói rằng họ đã có các khách hàng đối kháng, một dấu hiệu chắc chắn rằng các ngân hàng bên ngoài hoặc các nhân viên ngân hàng đầu tư đã có những động thái liên quan đến thỏa thuận này. Đột nhiên, Hugel nhận ra Johnson đã đi xa hơn những gì lão nói với ông.

-

Peter Atkins giận dữ, trừng mắt nhìn màn hình sân bay. Hãng hàng không American Airlines thông báo chuyến bay của anh bị trì hoãn vô thời hạn. Sân bay quốc tế O'Hare ở bang Chicago đang chìm trong sương mù.

Atkins nhặt chiếc cặp của mình, và sải bước qua đám đông ở sân bay La Guardia để gọi điện thoại. Anh cần đến New Mexico vào cuối buổi chiều để tham dự một cuộc họp quan trọng. Ở tuổi 40, Atkins phải di chuyển nhiều hơn anh mong muốn. Không phải vì múi giờ thay đổi. Các đồng nghiệp của anh ở công ty luật Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom ngạc nhiên trước tình trạng thể chất của anh. Khi các luật sư khác mệt mỏi với những phiên đàm phán đến tận sau nửa đêm, thì Atkins luôn trong trang phục bảnh bao. Một trong những đối tác của anh nói: 'Anh ấy cứ như sắp lên trang bìa của *GQ*. Đa số chúng tôi sợ phải thức khuya, nhưng Peter thì không." Anh là con trai của một kỹ sư, sinh ra ở khu vực Flatbush của Brooklyn, hiện là một trong những luật sư hàng đầu về chứng khoán của Phố Wall. Skadden Arps là công ty luật lớn thứ ba nước Mỹ cho đến nay, và là công ty tích cực nhất trong lĩnh vực xây dựng luật tiếp quản công ty.

Atkins nhấc điện thoại và gọi cho thư ký của mình để đặt chuyến bay khác. Cô thư ký nói có một tin nhắn từ một Hugel. Hugel duy nhất mà Atkins biết, và rất mơ hồ, là Chủ tịch của Combustion Engineering. Anh sẽ gọi cho ông ấy sau, Atkins tự nhủ.

Thư ký của Atkins đặt chỗ cho anh trên một chuyến bay của hãng United đến Albuquerque qua sân bay Stapleton ở Denver. Anh liền chạy ra cổng. Khi đến nơi, Atkins mới biết chuyến bay này cũng bị hoãn vô thời hạn. Denver cũng bị sương mù. Khi anh đang nguyền rủa vận may của mình, thì nghe thấy tên mình trên loa. Anh bước tới một chiếc điện thoại ở sân bay và gọi cho tổng đài.

Có một tin nhắn từ một quý ông tên là Hugel: "Hãy nói với anh ấy rằng anh sẽ bỏ lỡ thỏa thuận lớn nhất từ trước đến nay."

Hoang đường, Atkins nghĩ, tâm trí của anh chỉ hướng đến việc làm sao đến được New Mexico. Thư ký của anh kiểm tra lần nữa để tìm cho anh một chuyến đi khác, chuyến bay của hãng hàng không Continental Airline, bay qua Dallas.

Lần này, Atkins chạy thật nhanh đến cổng cho chuyến bay của hãng Continental. Anh đến nơi, mệt đứt hơi nhưng đắc thắng, hành khách đang lên máy bay. Khi đang nhích từng bước lên phía trước, Atkins lấy điện thoại di động ra và gọi cho ngài Hugel dai như đỉa. 20 phút sau, Peter Atkins đã ở trên không trung, bay về phía tây, và Charlie Hugel có một luật sư giỏi.

-

Thứ Hai, chỉ hai ngày trước cuộc họp hội đồng quản trị, Johnson bắt đầu trở nên bồn chồn. Cứ mỗi giờ, lão lại kiểm tra giá cổ phiếu những mong sẽ thấy nó tăng. Lão ở tư thế chuẩn bị dừng toàn bộ thỏa thuận nếu giá cổ phiếu bật tăng. Lão đang rất lo lắng vì bài viết trên tờ *Business Week*, số mới nhất, trong mục Inside Wall Street (tạm dịch: Chuyện trong Phố Wall). "Có tín hiệu cảnh báo: Hãy mua RJR Nabisco", một tiêu đề có ý khuyến nghị. Bài báo đề cập đến khoảng cách lớn giữa giá trị thanh lý và giá cổ phiếu của công ty, đồng thời dẫn lời một người quản lý quỹ cho biết RJR sắp có một cuộc tái cấu trúc hoặc mua lại lớn." Tiếp theo, bài báo dự đoán "đã có tin đồn rằng để ngăn chặn việc bị tiếp quản, ban giám đốc công ty dự định tư nhân hóa sau đó bán công ty thuốc lá." Có một nửa là sự thật, Johnson nghĩ.

Mảng thực phẩm sẽ bị bán. Lão và Benevento đã quyết định. Mảng thuốc lá, với lượng tiền mặt khổng lồ, sẽ được giữ lại. Lão cố gắng không nghĩ đến bài báo nữa.

Tuy nhiên, tin tức gây sốc thực sự đến vào chiều hôm đó, khoảng 6 giờ kém vài phút, khi bản tin Dow Jones đưa tin Philip Morris bất ngờ tham gia vụ đấu thầu trị giá 11 tỷ đô-la để mua Kraft. Trái ngược hoàn toàn với các kế hoạch của Johnson, Hamish Maxwell đã chọn mở rộng đế chế của mình thay vì co mình lại. Vẫn như thường lệ, ngay lập tức sau một thông báo như vậy, sẽ có một loạt các cuộc gọi từ những nhân viên ngân hàng đầu tư gọi đến hỏi Johnson xem lão có quan tâm đến việc trả giá cao hơn để mua Kraft hay không. Họ sẽ vẫn hát những bài ca quen thuộc. Nào là: *Đây là cơ hội chỉ có một lần trong đời… Kraft là một công ty tuyệt vời… ông nên xem xét… ông nên nhanh chóng hành động*.

Cuộc gọi duy nhất khiến Johnson chú ý đến từ Steve Waters của Morgan Stanley. Waters thông qua Jim Welch hỏi về Kraft. Trước khi cúp máy, ông ta nói lại vấn đề đã đề cập với Welch chỉ mới 12 ngày trước. "Nhân tiện, tôi muốn hỏi các ông định gặp KKR ở đâu?"

"Vâng chúng tôi đang suy nghĩ về điều đó," Welch nói.

Hôm đó, Johnson gọi cho các giám đốc, hối thúc họ đến dự bữa tối. Khi các thành viên hội đồng quản trị hỏi tại sao, Johnson không nói thẳng. Lão chỉ nói một câu "Rất quan trọng." Với những người đã được chọn vào ủy ban đặc biệt, lão hỏi họ có thể sẵn sàng nhận nhiệm vụ trong nhóm nghiên cứu các phương án tái cấu trúc công ty không. Davis phát cáu khi bị hỏi, nhưng nói sẽ làm. Macomber đồng ý. Hugel đã thông báo trước với Anderson, ông này cũng chấp thuận. Chỉ có John Medlin phản đối. "Chết tiệt, tôi đã bận bù đầu rồi" ông ta nói với Hugel. Trong thâm tâm, ông thấy

không thoải mái với những xung đột lợi ích khi ở trong một ủy ban tái cấu trúc, trong khi mình lại đứng đầu một trong những ngân hàng lớn của RJR. “Ông có thể chọn người khác được không?” Medlin hỏi. “Albert Butler chẳng hạn?”

Người dễ sai khiến Butler là lựa chọn duy nhất của Hugel. “Ross đã nói với ông về vấn đề này chưa?” Sau hôm đó ông hỏi Butler. “Chưa” Butler nói. “Nhưng vài tuần trước, ông ấy đã nói với tôi về việc nghiên cứu các lựa chọn về tái cấu trúc.”

Butler đồng ý tham gia ủy ban. Chỉ có điều, ông ta nói, một vài tuần trước đó, Johnson đã ân cần yêu cầu ông ta ở lại hội đồng quản trị thuốc lá Reynolds qua sinh nhật thứ 70 vào tháng Năm. “Điều đó có liên quan gì đến công việc này không?” Butler hỏi.

Hugel chợt cảnh giác. Ông hỏi: “Ông ấy đã nói chi tiết thế nào về vấn đề này?”

Chỉ là một đề nghị có thời hạn thôi, Butler nói.

“Vậy tôi sẽ gọi lại cho ông sau.”

Hugel cúp máy, cảm thấy mếch lòng. Ông biết thuốc lá sẽ là cốt lõi sống còn của công ty hậu LBO, và ông không thích ý tưởng của Johnson trong việc đề nghị một ghế trong hội đồng quản trị cho một giám đốc hiện tại. Các giám đốc sẽ phải trung lập trong quá trình này, và đề nghị đó có thể không ổn. Ông ta gọi cho Johnson và nói với lão như vậy. Johnson nói: “Albert đã hiểu nhầm rồi. Lúc tôi nói chuyện với ông ấy, tôi thậm chí còn chưa quyết định tiến tới thỏa thuận này. Điều tôi muốn nói là tôi muốn ông ấy tiếp tục ở lại trong hội đồng quản trị của công ty thuốc lá.” Chỉ vậy thôi.

Hugel không chắc chắn Butler có hiểu nhầm không. “Ross, anh biết rồi đấy, anh phải cẩn thận với điều này,” ông cảnh báo. “Việc này chẳng hay chút nào.”

Sau đó, Johnson đã nói một điều mà Hugel sẽ không bao giờ quên. Lão nhấn mạnh sẽ có một vài vị trí trong hội đồng quản trị hậu LBO cho các giám đốc độc lập. “Đó là điều tôi muốn anh cân nhắc, Charlie. Anh sẽ phải quyết định, trước tiên ta phải làm cho được vụ này. Nhưng chúng ta đã quen làm việc với nhau từ lâu, tôi muốn nói anh biết. Và với tư cách là giám đốc, anh có khả năng nhận được cổ phiếu.” Một phần của thỏa thuận.

“Anh sẽ xử lý cổ phiếu như thế nào?” Hugel hỏi, tỏ ý nghi ngờ.

Johnson giải thích. Hugel có thể nhận được phần cổ phiếu hậu hĩnh giống như nhóm quản lý sẽ nhận được. Johnson nói ông sẽ được vay tiền để mua cổ phiếu từ Shearson, sau đó nhìn nó lớn lên, giống như voi Topsy. Số cổ phiếu trị giá 5 triệu đô-la có thể sẽ mang về 20 triệu đô-la trong năm năm tới.

Hugel không biết phải nói gì. Johnson có biết lão đang nói gì không? Lão có nhận ra là lão vừa đề nghị điều gì không, về bản chất, đó là một khoản hối lộ? Lão đang có âm mưu gì hay chỉ đơn giản là lão quá ngây thơ? Không ai có thể hiểu hết về Johnson. “Tôi không thể làm vậy,” Hugel vội vàng nói. “Tôi sẽ là chủ tịch ủy ban đặc biệt.”

Đầu óc rối tung và có thêm chút lo lắng, Hugel kết thúc cuộc trò chuyện. Ông đề nghị Johnson gọi cho Butler, nói thẳng với ông ấy về vị trí trong hội đồng quản trị. Sau đó, chính ông cũng gọi cho Butter. “Tôi sẽ không nói lời nào về việc này,” Hugel nói, “với bất cứ ai.”

-

Tối thứ Hai, khi Andy Sage gọi, Johnson đang ở nhà. Sage cảm thấy bất lực. Ngày hôm đó, các luật sư đã cố gắng thỏa hiệp về bản thỏa thuận của nhóm quản lý. Shearson vừa fax cho ông ta một văn bản, và tất cả đều không đúng với yêu cầu. Như Sage thấy, phía Shearson đã không giữ lời với một số điểm chính. “Hãy đến ngay nhà tôi,” Johnson nói, “chúng ta sẽ gọi mọi người cùng tới.” Chỉ còn chưa đầy 48 giờ nữa là đến cuộc họp với hội đồng quản trị, thật ngớ ngẩn khi những vấn đề quan trọng như thế này vẫn chưa được giải quyết. Lão quyết định tập hợp nhóm và gọi cho phía Shearson để giải quyết một lần cho tất cả mọi vấn đề còn vướng mắc. Laurie Johnson bắt đầu gọi điện thoại mời mọi người đến. Goldstone đã quay trở lại New York vào đêm trước, nhưng cô chỉ gặp được trợ lý của anh, một người 34 tuổi có gương mặt trẻ con và được đào tạo tại Harvard, tên là George Bason, Jr (còn gọi là Gar). Anh ta vừa ăn tối với món bánh hamburger trong phòng khách sạn. Do Goldstone vắng mặt, nên anh ta sẽ là người thương thuyết. Cô gọi được cho Horrigan khi ông này đang ở Waverly, ăn tối với hai giám đốc điều hành thuốc lá. John Martin bị gọi khi đang ở trên phố. Benevento và Henderson nhận được cuộc gọi khi đang ăn tối cùng nhau.

Tất cả bọn họ tập hợp tại nhà của Johnson, lúc đó đã hơn 10 giờ đêm. Khi Laurie lấy coca không đường cho nhóm, Johnson ngồi ở bàn làm việc trong phòng đọc, và quay số gọi cho Peter Cohen, anh đang ở New York. Trong khi điện thoại reo, lão nhìn chằm chằm vào những bức tranh khảm nổi tiếng trên tường của phòng đọc. Trước sự ngạc nhiên của lão, Jim Robinson đã trả lời điện thoại. Robinson vừa mới trườn vào giường trong căn hộ ở Manhattan. Johnson nhận ra mình đã bấm nhầm số khi quay số nhanh. “Chết tiệt, Jimmy. Tôi đang cố gọi cho Peter.”

Robinson hỏi lão có chuyện gì.

Giọng nói của Johnson biểu lộ sự tức giận khác thường. “Những tên đần ở Shearson,” lão nói, “chúng đang cố gắng dồn chúng ta vào chân tường. Bọn chúng thật vô lý hết sức. Những gì chúng đã hứa nay lại lật mặt, bọn chúng chỉ là những thức rác rưởi. Tôi đã chán ngấy bọn chúng rồi.”

Robinson không theo dõi chi tiết tiến trình của nhóm đàm phán nên không hiểu tất cả những gì Johnson nói. Ông tắt cuộc gọi của Johnson và quay số của Cohen ở căn hộ trên đại lộ số 5. “Tôi không biết chuyện quái quỷ gì đang xảy ra,” ông nói với Cohen, “rõ ràng là Jim Stern và Tom Hill đã cố tình chọc giận Giáo hoàng. Anh có thể giải quyết mọi chuyện không?” Cohen kinh hãi. Ngay lập tức anh gọi cho Johnson. Cohen hy vọng Hill và Stern có thể tự xử lý thỏa thuận với nhóm quản lý của Johnson. Ngoài ra, anh đã có kế hoạch sẽ thức dậy vào sáng sớm cho một cuộc phỏng vấn trong chương trình “Good morning America” (Chào buổi sáng, nước Mỹ). Bất đắc dĩ, anh buộc phải nhấc điện thoại và gọi đến Atlanta. Chúng ta có thể bàn việc này vào lúc khác được không? Cohen băn khoăn. Đã muộn rồi.

“Không, phải giải quyết ngay bây giờ,” Johnson nói. “Nào, giải quyết cho xong mấy thứ việc cỏn con này đi, Peter. Với tôi ấy mà, anh biết rồi đấy, những điều này thật lố bịch. Một mớ rác rưởi. Peter, hoặc chúng ta giải quyết cho xong những thứ chết tiệt này trong đêm nay, hoặc là chúng ta kết thúc ở đây. Bây giờ đã rắc rối thế này, sau này sẽ thế nào đây?”

Cohen nhún nhường; Johnson quát tháo, cau có. Cohen nói bên anh sẽ giải quyết việc này. Cohen gác máy và triệu tập trợ lý riêng, Andrea Farace, đến căn hộ của anh. Farace sống cách căn hộ của anh ba dãy nhà về phía

bắc, nên vài phút sau đã có mặt ở ở cửa nhà Cohen. Anh cũng gọi được cho Jack Nusbaum. Rất nhanh, ba người bọn họ đã nói chuyện điện thoại với Gar Bason. Anh này đang ngồi trong phòng đọc của Johnson. "Tôi yêu chiếc ghế này quá," anh nói với Johnson.

"Nếu cậu đàm phán được vụ này, tôi sẽ mua cho cậu một chiếc" Johnson nói. Ở đầu dây bên kia, Cohen thấy mình đang ở trong một tình huống rất khó xử. Anh chẳng mấy dễ chịu với khoản lợi nhuận rất lớn mà bên anh phải cắt chuyển cho bên Johnson theo yêu cầu của họ. Anh biết Shearson đã thua thiệt nhiều cả về quyền kiểm soát và tiền bạc. Nhưng rõ ràng, anh phải nhanh chóng đạt được một sự thỏa hiệp nếu muốn cứu vãn thỏa thuận này. Bằng cách nào đó phải xoa dịu Johnson.

Đàm phán kết thúc trong vòng chưa đầy hai giờ. Cohen chấp nhận hầu hết mọi yêu cầu Bason đưa ra. Thư ký của Sage đánh máy văn bản, thỏa thuận của nhóm quản lý dành cho nhóm bảy người của Johnson ở mức 8,5% vốn cổ phần, cộng với khoản vay từ bên Shearson để bù đắp tiền thuế. Nếu Johnson thắng trận này, nhóm của lão sẽ có số tiền thưởng có thể lên tới 18,5%. Tổng giá trị của gói tiền thưởng có thể lên tới 2,5 tỷ đô-la trong năm năm tới. Johnson được tự do chọn phần cổ phiếu cho mình. Cá nhân lão sẽ nhận 1% cổ phiếu, Horrigan cũng được 1%, theo Steve Goldstone, năm năm nữa số cổ phiếu đó sẽ có trị giá lên tới 100 triệu đô-la. Johnson cũng có quyền phủ quyết và quyền kiểm soát hội đồng quản trị. Thỏa thuận này chẳng giống bất kỳ thỏa thuận LBO lớn nào từng được ký kết.

Cohen cho phép bản thân nghỉ ngơi một cách thoải mái. Bị Johnson làm cho giật mình, anh hiểu rằng có thể đàm phán lại thỏa thuận này nếu giá đấu thầu đạt cao nhất 75 đô-la/cổ phiếu, vì điều đó gần như chắc chắn sẽ

xảy ra. Tuy nhiên, hiện tại, cả hai bên đầu có thứ họ muốn. Johnson có thỏa thuận béo bở nhất trong lịch sử cho nhóm quản lý. Cohen cứu vãn được thỏa thuận và có thể nói với các đồng nghiệp rằng mọi việc chưa kết thúc ở đây.

Khi Jim Stern biết được sự thỏa hiệp của Cohen, ông ta đã nổi giận. “Chết tiệt,” ông hét lên, đập bàn thình thình. “Tôi chỉ có thể làm với giá 75 đô-la, nhưng không thêm một xu. 75 đô-la, thêm một cắc cũng lập tức chấm hết!”

-

Ở trụ sở của RJR Nabisco, các nhân viên bắt đầu nhận thấy bầu không khí đang có những thay đổi. Một ngày nọ, Ed Robinson yêu cầu gửi ngay lập tức 40 triệu đô-la vào các quỹ dù vàng “rabbi”, và việc này khiến những người làm việc trong lĩnh vực tài chính tò mò. Johnson và những người khác dường như luôn ở trong tâm trạng rối ren. Tin đồn bắt đầu lan đi. Một vài thư ký trong công ty thậm chí đã tham khảo ý kiến của các nhà tiên tri. “Công việc của cô có vẻ không được đảm bảo,” một nhà tiên tri đã nói với một người như vậy. “Tôi khuyên cô nên xin việc ở đâu đó ổn định hơn, như làm việc cho chính phủ hoặc chuyển sang IBM.”

Cô này nhờ đến nhà tiên tri thứ hai, tiên đoán thậm chí còn tệ hơn “Tôi không nghĩ đây là công việc cô có thể làm cho đến khi nghỉ hưu.”

“Bà đã nhìn thấy gì?” cô hỏi.

Nhà ngoại cảm nhắm mắt lại, và có vẻ tập trung một lúc lâu. Sau đó, bà ta nói: “Đại loại là nó sẽ… biến mất.”

Thứ Ba, Johnson bồn chồn chờ đợi. Cứ một tiếng, lão lại kiểm tra giá cổ phiếu. Sáng hôm sau, lão mời Goldstone đến nhà ăn sáng. Anh mới trở về từ New York. Vị luật sư trẻ thấy lo lắng. Anh vẫn không biết liệu Johnson sẽ đề xuất tiến hành LBO hay chỉ đơn giản là thảo luận về khả năng này. Johnson đọc qua bài phát biểu lão sẽ trình bày trước hội động quản trị, nói thêm rằng lão thực sự sẽ trình bày việc LBO. "Ông chỉ cần trình bày và giải thích cho họ hiểu," Goldstone nói, "họ sẽ chọn làm hay không".

Sau khi ăn sáng, Johnson đi đến văn phòng và lại kiểm tra giá cổ phiếu. Không nhúc nhích. Lão xem xét lại lần cuối nhóm chủ trương LBO, kiểm tra lại từng người, thái độ của họ với thương vụ này. Sage dù có gặp những rắc rối khi đàm phán với Tom Hill vẫn giữ thái độ nước đôi. Ông ta sẽ ủng hộ Johnson cho dù có chuyện gì xảy ra. Ed Robinson hoàn toàn ủng hộ dự án. Ông ta nói với Johnson: "Tiến hành đi". John Martin cùng hội cùng thuyền. Anh ta tươi cười nói: "Tiến hành đi. Hãy nắm lấy cơ hội này."

Horrigan rất háo hức tham chiến, ông ta một lần nữa nhắc nhở Johnson cảnh giác với hội đồng quản trị. Nếu chỉ vì Johnson giữ thái độ bất hòa cao độ với vị trí của Marty Davis ở Fig Newton, thì điều đó không có nghĩa là các đồng minh cũ của Paul Sticht sẽ trao công ty cho lão. "Những người như Bill Anderson luôn bám chặt vào các thể chế cũ," ông ta cảnh báo. "Họ sẽ không thích LBO. Albert Butler sẽ là vị cận vệ già khi họ tiến hành thỏa thuận này. Macomber sẽ luôn kêu ca phàn nàn, cứ luôn đoán mò."

Johnson nói rằng các nhân viên của Dillon Read, ngân hàng đầu tư lâu năm của Reynolds, và Lazard Freres, sẽ là những lựa chọn tuyệt vời cho hội đồng quản trị. Lão nghĩ sẽ tuyệt nếu cho Ira Harris tham gia một phần vào vụ này. Horrigan có thể không tin điều này. "Khi bắt tay làm thỏa thuận

này với Shearson, ông đã dành cho Ira Harris sự lừa dối lớn nhất trong cuộc đời ông ấy." Ông nói: "Lòng tự trọng của ông ta sẽ bị bầm dập. Ông ấy sẽ không còn là bạn ông nữa; ông ấy sẽ trở thành kẻ thù không đội trời chung với ông." Trong con người Johnson có sự pha trộn kỳ lạ của sự ngây thơ và những mưu mô xảo quyệt, làm cho Horrigan cứ mãi cảm thấy kỳ lạ về lão.*

Sáng thứ Tư, Hugel và Atkins bay đến Atlanta trên một chiếc máy bay phản lực của Combustion Engineering. Sau khi check-in tại khách sạn Waverly, Hugel sang phòng bên cạnh để họp kín với Johnson, giống như họ vẫn làm trước hầu hết các cuộc họp hội đồng quản trị. Ông thấy lão có tâm trạng vui vẻ thường thấy, thậm chí còn có vẻ hoạt bát hơn bình thường. Rõ ràng Johnson đã thay đổi ý định; việc mua lại sẽ được thực hiện. Hugel muốn biết Johnson đã lên kế hoạch trình bày trước hội đồng quản trị như thế nào, và hai người bọn họ cùng duyệt qua bài phát biểu của Johnson.

Hugel nói Peter Atkins đã có kế hoạch tham dự cuộc họp hội đồng quản trị. Johnson tỏ vẻ ngạc nhiên. Ông nói một cách miễn cưỡng rằng có thể sẽ phải công khai vụ này nhưng không muốn ép. Sau đó, Hugel trở về phòng khách sạn của Atkins, chỉ đạo anh soạn một thông cáo báo chí sẽ được tuyên bố vào sáng hôm sau, nếu cần thiết.

-

"Ôi, Chúa ơi."

Goldstone làu bàu khi nghe tin Hugel mang theo Atkins. Cho đến lúc đó, anh ta nuôi vẫn hy vọng rằng hội đồng quản trị sẽ không tiết lộ phần trình bày của Johnson vào buổi tối, để nhóm quản lý có cơ hội kết thúc các

cuộc đàm phán trong bí mật. Bây giờ, anh ta đã biết chắc chắn sẽ phải có một thông cáo báo chí.

Khó nhất là ải của Atkins. Chỉ hai tháng trước đó, luật sư của Skadden Arps đã bị thẩm phán Delkn mắng nhiếc thậm tệ, vì anh ta đã tham gia vào vụ mua lại của Fort Howard, một công ty trong ngành giấy ở bang Wisconsin. Nhóm quản lý của công ty đã sử dụng chiến thuật ép buộc đúng như trong sách để hội đồng quản trị ký vào một thỏa thuận sáp nhập. Atkins, đại diện cho hội đồng quản trị, cho phép các đàm phán của nhóm mua lại được giữ bí mật cho đến phút cuối cùng, chỉ tiết lộ thông tin khi giá cổ phiếu của công ty bắt đầu tăng.

Atkins đã được tổng giám đốc điều hành của công ty chọn để tư vấn cho Fort Howard, người này sẽ đưa ra giá thầu. Điều này làm cho tòa án chú ý, và câu hỏi đặt ra là có đúng hành động của Atkins ủng hộ cho việc giữ bí mật. "Rõ ràng các luật sư có vai trò quan trọng hơn là phải bảo vệ lợi ích của cổ đông trong những trường hợp như thế này hơn là giữ vai trò luật sư tư vấn, để hướng dẫn các giám đốc thiếu kinh nghiệm tiến hành quá trình như vậy," bên tòa án nói. "Một đầu óc khả nghi sẽ có thể luôn suy nghĩ về khả năng tại sao một vị giám đốc điều hành có liên quan về lợi ích lại rất tích cực trong việc lựa chọn cố vấn cho đối thủ của ông ta." Thẩm phán nhấn mạnh việc Atkins chọn giữ bí mật là nguồn cơn cho những nghi ngờ về đầu óc khả nghi."

Ý kiến đó gần như buộc tội Atkins không giữ thái độ trung lập với nhóm mua lại. Goldstone đoán anh ta vẫn còn nhức nhối vì bị quở trách. Jack Nusbaum đồng tình. "Rõ ràng, Atkins muốn mọi người quên đi vụ Fort Howard," Nusbaum nhớ lại. "Chúng tôi tin rằng anh ấy sẽ trong sạch hơn vợ của Caesar."

-

Sau khi Hugel rời đi, Johnson chào đón John Greeniaus, Tổng Giám đốc trẻ của Nabisco mới đến từ bang New Jersey. Mặc dù ít người biết điều này, nhưng có thể Greeniaus sẽ trở thành người kế nhiệm Johnson. Ba tháng trước, Johnson đã ngồi với anh, và vạch ra kế hoạch chi tiết cho tương lai. Greeniaus sẽ chuyển đến Atlanta từ New York vào đầu năm 1989, làm phó tổng giám đốc điều hành. Anh sẽ được bầu vào hội đồng quản trị tại cuộc họp thường niên vào mùa xuân. Sau đó, Greeniaus, chỉ mới 40 tuổi, sẽ trở thành giám đốc điều hành, khi Johnson nghỉ hưu năm 1990.

Greeniaus không làm được gì nhưng thăng tiến nhanh dưới thời Johnson. Mặc dù chưa bao giờ nằm trong số các nhân vật cấp cao thân cận, nhưng anh đã theo Johnson trong suốt sự nghiệp của mình. Từ một giám đốc tiếp thị rượu ở Standard Brands Canada, chỉ trong vòng 10 năm, anh đã trở thành giám đốc điều hành của Nabisco. Greeniaus nghiêm túc và hướng nội bao nhiêu thì Johnson thiếu cẩn trọng bấy nhiêu. Anh ta cũng không phải là người không có khiếu hài hước: Anh giữ một cái đe trong phòng làm việc của mình. Nhưng anh luôn mặc những bộ comlpe thể hiện rõ tính ôn hòa. Anh hoàn toàn không có khả năng kích thích những người bán hàng bằng những bài phát biểu khuấy động. Trong khi Johnson ra ngoài tiệc tùng vào ban đêm, Greeniaus sẽ chôn chân trong văn phòng giải quyết cho hết các công việc ùn ứ. Anh không chơi golf. Anh mang tấm nâng gót chân. Nhưng Greeniaus làm việc có kết quả và Johnson đã nhanh chóng cất nhắc anh. Các đối thủ đố kị thì thầm rằng Greeniaus được Johnson ưu ái vì anh là người Canada.

Khi anh bước vào phòng làm việc của Johnson lúc 4 giờ, Greeniaus không hề hay biết về cơn địa chấn sắp nhấn chìm RJR Nabisco. Anh không có chân trong nhóm mua lại vì lý do đơn giản là Nabisco, giống như Del Monte, sẽ bị bán để trang trải nợ hậu LBO. Greeniaus không hề hay biết điều đó, nhưng anh sắp trở thành kẻ thất nghiệp từ vị trí người kế nhiệm.

"Chào Johnny," Johnson chào hỏi Greeniaus một cách hào hứng rồi nói "Tôi sẽ tiến hành LBO công ty của chúng ta."

Greeniaus như lún sâu trong chiếc ghế vì sốc nặng. Anh cố gắng từ từ tiêu hóa cụm từ đó, rồi anh hiểu. Johnson đã làm việc với Shearson và một nhóm các giám đốc điều hành. *Nhưng không phải mình*, Greeniaus chợt nhận ra, *không phải mình*. Anh trân trân nhìn Johnson, trong khi lão, người từng là thầy anh, bô bô nói về những cơ hội tuyệt vời bày ra trước mắt mọi người trong một vụ LBO. *Ông ấy sẽ vứt bỏ Nabisco. Mình thì bị ra rìa. Người của mình sẽ bị tổn thương.*

Anh ngồi đó, im lặng, tê dại. Cuối cùng, anh cũng thử hỏi. "Tại sao không đưa người ở các bộ phận vào nhóm quản lý?"

Johnson giải thích bởi vì Nabisco sẽ bị bán. Greeniaus cố nói thêm là anh có thể giúp lão tìm đúng người mua. Johnson cứ nói mãi về cái gọi là một cơ hội tuyệt vời cho anh. "Sẽ là một bước ngoặt tuyệt vời trong cuộc đời anh, Johnny. Nếu anh thấy không thích tình hình mới này, thì nhiều người khác cũng đang muốn có anh. Anh còn trẻ, còn có rất nhiều cơ hội. Anh cứ lựa chọn đi."

Johnson nói thẳng: Nếu vì bất kỳ lý do gì, nếu anh không thích chủ nhân mới của Nabisco, anh có thể từ chức, và nhận được ba năm tiền đền

bù. Cộng với số cổ phiếu hạn chế nhượng quyền, Greeniaus có thể ra đi với 7 triệu đô-la trong túi.

"Này Johnny," Johnson tuyên bố, "tôi sẽ khiến anh trở nên giàu có!"

Một giờ sau, Greeniaus đờ đẫn bước ra khỏi phòng của Johnson. Anh đi về khách sạn Waverly, tự hỏi liệu mình có đang mơ không. Rồi anh đi về phòng, ngồi xuống, lặng im trong vài phút. Anh nghĩ mình cần phải làm một điều gì đó. Phải làm thôi.

-

Greeniaus đi rồi, Johnson vẫn ngồi lại trong văn phòng một mình. Bên ngoài, nắng ấm chiều thu nhạt dần, bóng tối sắp bao trùm. Chỉ còn hơn hai tiếng nữa, lão sẽ có bài phát biểu quan trọng nhất trong đời. Lão ngồi ở bàn làm việc, chăm chú viết gì đó vào mảnh giấy ghi chú màu vàng từng câu nói. *Giống như khi phát bóng vậy*, lão nghĩ, *phải rất tập trung, thực hiện các điều chỉnh cần thiết, và mọi thứ rồi sẽ ổn thôi*.

CHƯƠNG 7

Sáng hôm sau, Johnson dậy sớm, ký ức về cuộc họp hội đồng quản trị đêm thứ Tư vẫn còn mới nguyên trong tâm trí lão. Hôm nay, lão có lịch trình họp với Ủy ban lương thưởng ở trụ sở lúc 8 giờ, sau đó là một cuộc họp với toàn thể hội đồng quản trị. Theo dự kiến, thông cáo báo chí về kế hoạch LBO sẽ được công bố lúc 9 giờ 30 phút. Khi đọc những bài viết về mình trên các báo buổi sáng, Johnson cứ cười khúc khích mãi không thôi. Trang nhất mảng kinh doanh của tờ *Constitution Atlanta*, có một bài báo mang tiêu đề "Các nhà phân tích nói có thể RJR sẽ không tham gia vào bất kỳ vụ sáp nhập nào."

Tờ báo kết luận RJR Nabisco sẽ vẫn đứng bên lề trong những vụ tiếp quản mới nhất của ngành công nghiệp thực phẩm. Trong khi Philip Morris đang trong cuộc đua tiếp quản Kraft, Grand Metropolitan cũng đã phát động chiến dịch mua thù địch với Pillsbury. "Trời ạ," Johnson nói với vợ, "chắc chắn họ lại muốn thăm dò điều gì đây."

Trước khi rời khỏi nhà, lão nhận được một cuộc gọi chúc mừng từ Ronnie Grierson, sau đó là một cuộc gọi lo đầy lắng từ Hugel. Hugel nói một số giám đốc đã họp riêng với nhau sau bữa tối hôm qua, và một số khác, bao gồm cả John Macomber và Vernon Jordan, bày tỏ lo ngại về việc LBO có nghĩa là họ có thể sẽ về hưu với mức lương 50.000 đô-la/năm;

điều này sẽ khiến cuộc họp thường niên của hội đồng quản trị trở nên khó khăn. Khi đến trụ sở, Johnson thấy Hugel nói đúng.

Sáng hôm đó, ủy ban sẽ bàn về vấn đề lương hưu trọn đời cho các thành viên hội đồng quản trị theo kế hoạch, đề nghị này hấp dẫn hơn nhiều so với thỏa thuận hiện nay chỉ có 10 năm. Nhưng tất nhiên, giờ đây, bất kỳ động thái nào như vậy đều có vẻ như Johnson đang cố gắng gây ảnh hưởng đến hội đồng quản trị. Lão thúc giục họ bàn thảo về vấn đề này, và họ cũng đã bàn, mặc dù Johnson rõ ràng có cảm giác một số giám đốc có vẻ không hài lòng. Johnson cũng phải trả lời các câu hỏi của hội đồng quản trị về những đặc quyền khác, bao gồm cả việc cắt giảm bảo hiểm ô tô. Rồi đây, họ sẽ còn những đặc quyền gì? Johnson tỏ vẻ khó chịu, lão nói họ phải chờ xem.

Sáng hôm đó, Horrigan cũng ở Atlanta và làm ầm lên về thông cáo báo chí. Theo như bản dự thảo, Johnson đang đứng đầu nhóm mua lại. Horrigan kiên quyết đòi ghi tên ông ta vào, nói rằng ông ta sợ người của mình ở Winston-Salem sẽ nổi loạn nếu họ nghĩ Johnson đang có kế hoạch đánh cắp công ty. “Chúng ta phải nói là Johnson và Horrigan,” ông ta nói với Harold Henderson. “Họ sẽ không thể có bất kỳ nghi ngờ nào khi tôi luôn ở cùng ông ấy.” Và khi thấy mặt Horrigan bắt đầu đỏ lên, Henderson đã nhượng bộ.

Hỗn loạn bùng phát khi thông báo được truyền đi qua bản tin Dow Jones lúc 9 giờ 35 phút. Giám đốc quan hệ công chúng của RJR, Bill Liss, khi thức dậy vào buổi sáng hôm đó đã nghĩ rằng tin tức quan trọng trong ngày sẽ là báo cáo thu nhập quý III và sự chấp thuận của hội đồng quản trị với nhà máy chế biến đậu phộng mới của Planters. Khoảnh khắc im lặng sau thông cáo nhanh chóng qua đi, những cuộc gọi đầu tiên trong số hàng

trăm cuộc gọi bắt đầu dồn dập tấn công vào tổng đài điện thoại, từ các dịch vụ có dây đến báo chí, đài phát thanh và truyền hình. Các cuộc gọi đến từ khắp nơi, từ thành phố miền Trung Tây Ames, bang Iowa, thành phố miền Đông Altoona, bang Pennsylvania, từ các phóng viên nước ngoài và những cổ đông quá khích. Các đài truyền hình địa phương đã sớm lập trạm bên ngoài, và một chiếc trực thăng bay lượn trên trời, những người ngồi trong đó nhòm ngó, quan sát qua các cửa sổ trên lầu. Liss chưa từng thấy ngày nào như vậy sau những năm phải xử lý vụ không tặc chuyến bay TWA. Nhưng với mỗi cuộc gọi, ông và nhóm nhân viên bốn người chỉ có thể nói một điều tương tự. Ngoài thông cáo báo chí ra, không có bình luận nào thêm.

Đến trưa, một phóng viên bên ngoài trụ sở nói với khán giả truyền hình rằng anh ta dự định phỏng vấn Johnson khi lão rời khỏi tòa nhà để về nhà ăn trưa. Ở nhà lão trên đường Whitewater, người hầu gái đang xem chương trình đó. "Ồ, ngài Johnson," người phụ nữ gọi cho Laurie. "Ngài Johnson đang về nhà ăn trưa." Laurie liền gọi điện hỏi chồng, tỏ vẻ bối rối. "Anh về nhà ăn trưa à?"

Johnson chẳng thể về nhà nếu lão muốn vậy. Tòa nhà vẫn đang bị giới truyền thông bao vây suốt ngày. Ngay cả các phóng viên địa phương cũng đã biết vụ LBO trị giá 17,6 tỷ đô-la này sẽ là vụ tiếp quản công ty lớn nhất trong lịch sử. Đó cũng là câu chuyện lớn nhất trong ngày, và sẽ sớm trở thành câu chuyện kinh doanh lớn nhất trong năm. Trung tâm mua sắm thời thượng ở phía bắc Atlanta đột nhiên trở thành trung tâm của giới kinh doanh.

Sáng thứ Năm, Jim Robinson đang ở nhà mẹ ở Atlanta chuẩn bị cho cuộc họp hội đồng quản trị của Coca-Cola, ông vẫn gọi tên nó bằng giọng miền Nam cố hữu là: *Co-Cola*. Ông lớn lên ở Atlanta và học Đại học Harvard, đến tuổi 52, Jim Robinson được mệnh danh là bộ trưởng ngoại giao của các công ty Mỹ. Công ty mà ông lãnh đạo trong 10 năm qua, American Express, là một trong những siêu cường tài chính thực sự của thế giới, quản lý 198 tỷ đô-la tiền mặt của các nhà đầu tư khác. Có 28 triệu thành viên sử dụng thẻ tín dụng của công ty. Khi Jim Robinson nói, các nguyên thủ quốc gia sẽ lắng nghe. Nhiều năm trước, kế hoạch giải quyết cuộc khủng hoảng nợ của thế giới thứ ba do ông nghĩ ra đã dành được sự quan tâm rộng rãi. Robinson là người khó tính, có sự giao thoa giữa tính cách của người trồng rừng miền Nam và một nhân viên ngân hàng có tầm ảnh hưởng. Vợ ông, Linda, là người có địa vị trong xã hội, bà là chủ của một công ty quan hệ công chúng ở New York.

Khoảng 7 giờ, Robinson nhận được một cuộc gọi từ Peter Cohen, anh nói với ông về thông cáo báo chí sắp tới. Robinson rất ngạc nhiên. Mặc dù không theo từng chi tiết trong vụ này, nhưng ông không mong có bất kỳ thông cáo nào ít nhất cho đến tuần sau, nếu có thể.

"Sao nhanh quá vậy?" ông hỏi.

"Các luật sư cảm thấy đã đến lúc chín muồi," Cohen nói, "và hội đồng quản trị kết luận rằng cần phải có một thông cáo báo chí."

Đó không phải là một khởi đầu tốt lành, nhưng cả hai người bọn họ đều không quá lo lắng. Họ mong sẽ không có bất kỳ rắc rối nào.

-

Ngày 20 tháng Mười bắt đầu trên Phố Wall tươi sáng và mát mẻ. Cách đó hai tòa nhà về phía bắc, những người đi làm hối hả đi ra từ các tòa nhà thuộc khu trung tâm thương mại thế giới, đi qua góc phố có tòa nhà Burger King và đi xuống phía nhà hát Broadway, tới bên kia là các văn phòng môi giới. Các cuộc nói chuyện trên phố sáng hôm đó liên quan đến cuộc bầu cử tổng thống sẽ diễn ra chỉ hai tuần nữa và giải bóng chày World Series mà theo dự đoán, đội Los Angeles Dodgers chắc chắn sẽ giành chiến thắng.

Một năm sau Ngày thứ Hai đen tối, Phố Wall vẫn đang co mình trước tàn dư của cuộc khủng hoảng. Cuộc suy thoái thảm khốc đã không lan rộng với mức độ như dự đoán, nhưng cũng không có dấu hiệu phục hồi. Thay vào đó, Phố Wall đang bị sa lầy trong tuyệt vọng. Tình trạng bất ổn tràn ngập các văn phòng điều hành, và thu nhập từ môi giới giảm mạnh. Nhà đầu tư ùn ùn rời khỏi thị trường, và không có dấu hiệu chứng tỏ họ sẽ sớm quay trở lại; giao dịch chứng khoán các loại giảm 22%.

Kể từ sau khủng hoảng, khoảng 15.000 nhân viên ở Phố Wall mất việc làm. Shearson không đơn độc trong cơn bão sa thải; tin đồn quét qua Phố Wall hằng ngày về các cuộc cắt giảm biên chế sắp xảy ra ở nhiều công ty khác. Những người vốn chẳng biết đến sợ hãi trở nên chán nản. Ở những sàn giao dịch trên khắp khu hạ Manhattan, các giao dịch viên kể cho nhau nghe những câu chuyện cười buồn chán và hiếm khi đả động đến cổ phần, cổ phiếu. Thứ duy nhất bay cao là những chiếc máy bay giấy.

Suốt năm nay, nguồn lạc quan duy nhất vẫn là hoạt động sáp nhập, đặc biệt là các nghiệp vụ ngân hàng đầu tư. Và Peter Cohen cũng không đơn độc: Nghiệp vụ ngân hàng đầu tư nằm trong suy tính của mọi giám đốc điều hành trên Phố Wall. Merrill Lynch khoe khoang rằng danh mục đầu tư LBO của công ty mang lại lợi nhuận 100% mỗi năm. “Đã lâu rồi kể từ thời

hoàng kim của J. P. Morgan," tờ *Business Week* ghi nhận trong một bài viết trên trang bìa vào tháng Sáu, "Phố Wall mới tiến hành thu mua nhiều công ty đến vậy."

Sự sụt giảm kéo dài của Phố Wall mở ra một thời đại liều lĩnh đến tuyệt vọng cho cuộc chơi của các ngân hàng đầu tư: Lợi nhuận trời cho từ LBO và các khoản cho vay bắc cầu là cách nhanh nhất để kéo lợi nhuận tăng lên trong khi nguồn thu từ môi giới sụt giảm. Chỉ cần làm một vụ thôi đã có thể thu được khoản phí trả trước từ 50 triệu đô-la trở lên, đủ để cứu vớt công ty trong một quý. Trong tháng Sáu, Morgan Stanley đã công bố khoản lãi trước thuế 120 triệu đô-la từ việc bán 10% cổ phần của họ trong một công ty hóa chất ở Texas; toàn công ty đạt mức lãi kỷ lục 230 triệu đô-la trong cả năm 1987. Khi những con số đó được công bố, ngay cả những người chậm chân nhất trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư như Goldman Sachs, ông lớn về giao dịch như Salomon Brothers và ông bé như Dillon Read cũng đang bắt đầu săm soi trên Phố Wall để tìm các cơ hội đầu tư.

Tiên phong trong hoạt động ngân hàng đầu tư là đội quân đông đảo tham gia thị trường sáp nhập. Hầu hết mọi ngân hàng đầu tư đều có một bộ phận sáp nhập, và các nhân vật trong đó đều rất thân thiết với nhau và có phần "loạn luân". Những người tiền nhiệm của họ trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư đã vun đắp tình bạn kéo dài hàng thập kỷ với các khách hàng là những công ty, tham dự vào quá trình sắp xếp nhân sự rất riêng tư. Vào cuối những năm 1970, với sự gia tăng rất nhanh của tiếp quản thù địch, thế hệ mới các nhân viên ngân hàng đầu tư đã nổi lên. Họ là lính đánh thuê, những chiến binh mặc trên mình bộ comple Alan Flusser trị giá 2.000 đô-la, những chiếc áo sơ mi Turnbull & Asset bó sát, đeo đồng hồ Bulgari và cà vạt lụa Hermes mua từ các cửa hàng tại sân bay ở Paris và Brussels. Từ

những người như Tom Hill của Shearson, đến những người anh em họ là các luật sư tiếp quản, hầu như bất kỳ vụ tiếp quản nào cũng đều là tiếp quản thân thiện, vì mỗi lần như thế đều phát sinh một khoản phí. Nếu nói rằng các cố vấn sáp nhập Phố Wall có sự chuyển dịch lòng trung thành là sai. Họ tuyệt đối không có lòng trung thành, ngoại trừ với chính họ và các công ty của họ.

"Với tất cả những gã này," chủ tịch của một trong những công ty lớn nhất Phố Wall cho biết, "có ba điều chắc chắn đúng. Đó là lòng trung thành thứ nhất, thứ hai và thứ ba là đối với bản thân. Lòng trung thành thứ tư và thứ năm là cho đối tác trong cùng thỏa thuận kinh doanh. Lòng trung thành thứ sáu hoặc đại loại thế là dành cho khách hàng."

Trong thế giới của họ, tiếp quản là các "thỏa thuận" và những người trả giá cao nhất là các "tay chơi". Những tay chơi trả giá cao chơi trò tung hứng với nhiều thỏa thuận cùng một lúc. Tại bất kỳ thời điểm nào, với số lượng thỏa thuận là bao nhiêu, họ có thể vừa là đối tác vừa là đối thủ với những người bạn thân nhất. Trong khi các nhà kiến tạo sáp nhập thường được so sánh với lính đánh thuê, thì những người còn hoài nghi về điều đó có thể tìm thấy một cách so sánh thích hợp hơn trong môn đấu vật chuyên nghiệp: Một nhóm võ sĩ được trả giá cao lê la hết đấu trường này đến đấu trường khác, khiến người xem hoài nghi liệu tất cả những cuộc tấn công bất thình lình và đánh đấm đó có thật không.

Nòng cốt của đội quân sáp nhập đông đảo là một nhóm tinh hoa gồm khoảng 10 nhà kiến tạo thỏa thuận hàng đầu, những người đó nhanh chóng trở thành bạn bè và đối thủ cạnh tranh của nhau trong hơn một thập kỷ qua. Họ thường tự gán cho mình một cái tên, rất đơn giản là Nhóm. Họ lớn lên cùng nhau, có sự nghiệp gắn liền với vô số những cuộc chiến tiếp quản mà

giờ chẳng ai còn nhớ. Hầu hết số sinh viên tốt nghiệp đại học từ cuối những năm 1960 đều trở thành bạn bè khi cùng tiên phong hoạt động sáp nhập vào giữa những năm 1970, và tổ chức các bữa tiệc sinh nhật đầy bất ngờ cho nhau vào cuối những năm 1980 với tư cách là những tay chơi trong các cuộc đọ sức cam go của những thỏa thuận lớn nhất thập kỷ.

Ngoài Hill, các thành viên của Nhóm gồm có Bruce Wasserstein và Joseph Perella, hai siêu sao đầu tiên của kỷ nguyên sáp nhập, đã rời công ty mà họ gắn bó nhiêu năm, First Boston, đang điên cuồng thành lập công ty nhỏ chuyên về sáp nhập của riêng mình có tên Wasserstein Perella & Co. vào đầu năm 1988; Eric Gleacher, dáng dấp nhỏ nhắn, là giám đốc sáp nhập của Morgan Stanley; Donald Drapkin, cựu luật sư đã trở thành Phó chủ tịch của tập đoàn Revlon luôn sẵn sàng tham gia tiếp quản; Michael Goldberg* và Morris Kramer, cặp đôi luật sư ở Skadden Arps; Jim Maher, bạn thân với Wasserstein, người thay thế ông đứng đầu bộ phận sáp nhập mới của First Boston; Stephen Schwarzman có tật nói nhanh, Chủ tịch của The Blackstone Group, một công ty sáp nhập hàng đầu khác; và Allen Finkelson, một luật sư nữa đến từ Cravath Swaine & Moore. "Với những người này, tôi có thể đặt cược toàn bộ cuộc đời và sự nghiệp của mình," Drapkin nói. "Tất cả chúng tôi đều có thói quen hoàn thiện câu nói của nhau."

Mặc dù các thành viên nằm rải rác ở một số công ty trên Phố Wall, Nhóm xuất thân gần như hoàn toàn từ hai ngân hàng đầu tư First Boston và Lehman Brothers, và hai công ty luật lớn Skadden Arps và Cravath Swaine & Moore. Hầu hết bọn họ là các chuyên gia bảo lãnh phát hành hoặc luật sư thế chấp hạng xoàng, những người luôn khao khát làm điều gì đó gây sự chú ý; họ thành công vượt bậc là nhờ thứ hormone khiến họ hưng phấn

hơn trước những khó khăn hay thuận lợi trong các cuộc chiến tranh giành công ty.

Xét về mặt nào đó, hoạt động sáp nhập các công ty Mỹ có thể được xem như một ván cờ ở giai đoạn nước rút giữa những người bạn vốn thân thiết từ lâu. Wasserstein, xét về nhiều mặt là trung tâm của nhóm, là một kiện tướng được tất cả mọi người kính nể. Ông là anh trai của nhà viết kịch Wendy Wasserstein, chính ông đã sáng tạo ra những cách tân trong chiến lược và chiến thuật sáp nhập, nhờ vậy các thỏa thuận trở nên thật kín kẽ. Trong nhiều năm, Gleacher, người lần đầu tiên trở nên nổi bật trong trận chiến Bendix-Martin Marietta, là đối thủ chính của ông. Đến năm 1989, ông này nhượng lại vị trí đó cho Hill, người thà rời First Boston một thập kỷ trước đó còn hơn phải đối mặt với Wasserstein trong cuộc đấu tranh quyền lực.

"Trong hầu hết thỏa thuận," Hill nói, "một trong những người này sẽ có mặt. Cuộc sống của chúng tôi là những cuộc giao đấu không ngừng nghỉ, chúng tôi có khả năng hành động mau lẹ với một thỏa thuận sắp diễn ra." Mike Goldberg thì lại nói: "Các anh sẽ thấy Tom Hill và Joe và Bruce và First Boston trong mọi giao dịch. Anh hiểu từng người bọn họ và biết họ sẽ làm gì trong một tình huống nhất định. Và hãy tin tôi đi, anh sẽ không muốn trở thành kẻ mới đến trong một ván bài poker đã diễn ra trong nhiều năm đâu." Allen Finkelson cũng nói thêm, ông này xây dựng sự nghiệp trong ngành luật, và Wasserstein đã tách ra khỏi công ty của ông: "Mọi người hỏi tôi lý do của sự thành công hôm nay là gì? Điều này một phần là nhờ tuổi tác của tôi. Một phần nữa là nhờ sự đồng hành của cả nhóm. Tất cả chúng tôi đang bước sang tuổi 40. Và chúng tôi giúp đỡ lẫn nhau."

Người sáng lập Nhóm là Joseph Flom, một luật sư tiếp quản. Ông xứng đáng là một huyền thoại của Phố Wall. Hầu hết mọi người trong Nhóm được Flom kèm cặp về hoạt động sáp nhập. Đối với một số người, ông là một người cha tinh thần. Dù đã về hưu nhưng vẫn tham gia các thỏa thuận, ông giống như thần giữ của và trên thực tế, Flom là cố vấn cho tất cả các thành viên trong Nhóm về mọi vấn đề từ chuyên môn đến cá nhân, là người hòa giải cho các cuộc tranh chấp giữa họ, và theo thời gian, ông trở thành đối thủ cạnh tranh khó chơi nhất của họ. “Thực tế là một chút tình huynh đệ cũng rất tốt cho tính kỷ luật,” Flom nói. “Tôi nhận thấy công việc này giống như việc xét xử ở các thị trấn nhỏ. Anh chiến đấu ác liệt như thể có ai đó sắp giành chiến thắng trong ván cờ này. Anh phải trung thực vì mọi người đều biết nhau quá rõ. Mọi người đều biết những người kia đang làm gì. Không có gì là bí mật ở đây.”

Kiểu suy nghĩ tự nhiên đó đã góp phần dẫn đến các vụ bê bối giao dịch nội gián càn quét qua Phố Wall vào cuối những năm 1980. Đối với Nhóm, các cuộc điều tra làm dấy lên làn sóng xung đột kiểu McCarthyism. (Sự buộc tội về lòng trung thành và sự bội tín mà không cần xem xét đến bằng chứng.) Dường như không có ngoại lệ nào cho dù người bị kết tội là bạn bè và đồng nghiệp của họ. Người đầu tiên được nêu tên liên quan đến bê bối là Dennis Levine, một nhân viên ngân hàng đầu tư đầy tham vọng của Drexel Burnham. Người này do Gleacher thuê và giám sát, sau khi ông ta rời khỏi công ty Smith Barney dù Tom Hill, khi đó đang là giám đốc sáp nhập không hề tán thành. Cho đến nay, cú đánh mạnh nhất có lẽ là bản cáo trạng dành cho nhân viên ngân hàng đầu tư Martin Siegel, bạn thân của Wasserstein, và một số thành viên khác trong Nhóm. Không giống như Levine, người mới trở nên giàu có nhờ tài lươn lẹo, Siegel học Đại học

Harvard và là một người được kính trọng trong Nhóm. “Những ai không ở trong Nhóm,” Gleacher nói đùa, “đều đang ở trong tù.”

Liệu tình bạn của Nhóm có làm tổn hại đến lợi ích của khách hàng không? Chỉ có các vị bồi thẩm nghiêm nghị mới biết điều đó. Ngay cả khi họ ở hai đầu chiến tuyến trong cuộc chiến tiếp quản trị giá hàng tỷ đô-la, thì các thành viên của Nhóm vẫn liên tục thông tin cho nhau. Những cuộc đối thoại bí mật giữa họ là phần không thể thiếu trong các thỏa thuận mà họ tham gia. Tuy nhiên, xét về mọi mặt, thì với tình bạn này, đã có bằng chứng cho thấy họ trước tiên là đối thủ, sau mới là bạn. Những người như Hill, Wasserstein và Gleacher, những người đầu tiên tuyên bố họ là những người bạn tuyệt vời của nhau, cũng là những người đầu tiên lan truyền tin đồn về các thất bại của nhau. Những khoản tiền thưởng trị giá hàng triệu đô-la mà họ nhận được là nhờ họ hiểu rõ và đánh bại lẫn nhau.

Tất nhiên, vẫn có những nhà kiến tạo thỏa thuận khác trên Phố Wall không phải là thành viên của Nhóm: Felix Rohatyn, một thủ lĩnh có tính tình bảo thủ của các nhân viên ngân hàng đầu tư có tên tuổi ở Lazard Freres; Ira Harris, Chúa tể của LaSalle Street, phố tài chính ở Chicago; Jeff Beck, biệt danh Mad Dog của Drexel; Geoff Boisi, Giám đốc Ngân hàng đầu tư ở Goldman Sachs. Giống như nhiều thành viên của Nhóm, mỗi người bọn họ đều bị cuốn vào cơn lốc RJR Nabisco.

-

Đó là một tuần bận rộn với Kravis.

Cuộc tấn công bất ngờ của Philip Morris nhằm vào Kraft đã cho anh cơ hội tuyệt vời để bay đến giải cứu công ty ở Chicago. Anh đang đi săn chim

ở Tây Ban Nha nhưng vẫn cố gắng liên lạc với John Richman, Chủ tịch của Kraft. Kravis đã đề nghị với ông ta một thỏa thuận, để xem liệu Kraft có muốn thực hiện sáp nhập thân thiện không, và Richman có vẻ quan tâm khi không cảm thấy mối đe dọa nào. Trong khi hiện tại, các cộng sự của anh ở Kohlberg Kravis vẫn đang thu thập số liệu để thực hiện LBO với Kraft. Đó có thể là vụ LBO lớn nhất trong lịch sử với số tiền lên tới 13 tỷ đô-la. Kravis cũng đang để mắt đến Pillsbury, công ty này đã bắt đầu bàn thảo với các đối tác sáp nhập tiềm năng để bảo vệ mình trước sự tấn công của Grand Met. Chiều hôm đó, Kravis đã có kế hoạch trình bày về tình hình tài chính của Pillsbury ở công ty luật Skadden Arps.

Dù đã bận rộn suốt cả tuần, Kravis sẽ còn bận hơn nhiều trong những ngày tới. Khi anh đang đứng nghe điện thoại trong góc phòng có thể nhìn xuống tòa nhà Grand Army Plaza 42 tầng bên dưới, thì cô thư ký đã đến, đặt một bản ghi chú trước mặt anh.

"RJR sẽ tư nhân hóa với mức giá 75 đô-la/cổ phần."

Kravis suýt đánh rơi ống nghe. Trong một giây, anh không nói nên lời. Điều này thật không thể.

Ngay sau đó, Paul Raether, cánh tay phải của Kravis, bước vào. "Nghe tin gì chưa?" Kravis vội vàng hỏi.

"Tin gì?"

"Ross Johnson sẽ mua lại công ty với giá 75 đô-la/cổ phiếu."

Raether sững lại một lát mới hiểu ra tin tức này vô cùng quan trọng. "Chúa ơi!" anh nói. Ý nghĩ thứ hai xuất hiện rất nhanh trong tâm trí của Raether: *Rẻ quá*.

Kravis bắt đầu tức giận. “Không thể tin nổi. Chúng ta đã ngỏ lời! Vậy mà họ thậm chí còn không gặp chúng ta!”

-

Nằm trên cao chót vót, cao hơn cả tòa nhà Radio City Music, văn phòng góc của Eric Gleacher được dán kín từ sát trần xuống đến chạm sàn bằng những bức ảnh có khung màu xanh lá cây của gia đình ông. Quần áo tông trung tính và vẻ ngoài đẹp nhưng thô kệch của họ khiến bức tường trông giống một biển quảng cáo lớn của dòng quần áo polo dành cho dân đua ngựa của Ralph Lauren. Ở góc phòng khác, một chiếc máy hút ẩm đặt phía sau một cây xanh đang miệt mài thẩm tách.

Gleacher đang ngả người trên ghế ở bàn làm việc khi nhìn thấy dòng tiêu đề chạy qua màn hình máy tính. Trong nháy mắt, ông tung người về phía trước, và cắm đầu vào bàn phím điện thoại. “Tôi chẳng thèm biết anh đang làm chuyện quái gì,” ông gào lên. “Xuống đây ngay.”

Vài giây sau, Steve Waters đã xông vào văn phòng của Gleacher. Cả hai sững sờ, nhìn chằm chằm vào màn hình máy tính.

RJR? Mua lại? Không có Morgan Stanley?

Nhìn giá kìa, Gleacher nói. Họ nhanh chóng nhất trí rằng với mức giá 75 đô-la/cổ phiếu, Johnson đang đánh cắp công ty.

Sáng hôm đó, Gleacher và Waters hành động hoàn toàn theo phản xạ. Cả hai người đều hiểu luật chơi, những câu hỏi cần phải được giải đáp là: Thỏa thuận này có thật không? Ai sẽ tư vấn cho Johnson? Ai sẽ tư vấn cho ủy ban đặc biệt? Và quan trọng nhất, làm thế nào để Morgan Stanley có được một phần trong giao dịch này?

Tuy nhiên, trước khi họ có thể làm gì đó, Waters đột nhiên phải đi nhanh xuống sảnh vì chuông điện thoại đang reo.

“Chuyện quái gì đang diễn ra vậy?” Paul Raether gặng hỏi.

“Tôi không biết, Paul. Ngay sau khi tìm hiểu được, tôi sẽ liên lạc lại với anh.”

Ngay khi Waters đặt ống nghe xuống, điện thoại lại reo. Lần này là Kravis.

“Có chuyện quái gì thế?”

“Henry, anh sẽ biết ngay khi chúng tôi tìm hiểu được.”

“Ai? Ai đã làm vụ này?”

“Tôi không biết. Chúng tôi đang cố gắng tìm hiểu. Có thể là Shearson.”

Gleacher và Waters bắt đầu bấm điện thoại. Sau vài phút, khi tin tức về việc tham gia của Shearson xuất hiện trên màn hình cũng là lúc Gleacher dụ được con cá đầu tiên: Andy Sage. Gleacher biết rằng đây không phải là lúc để đao to búa lớn. “Này Andy,” anh tếu táo, “các ông sẽ làm gì với toàn bộ số tiền đó?”

Sage lẩm bẩm điều gì đó không rõ ý.

“Tôi muốn nói rằng,” Gleacher nói, “tôi có chút ngạc nhiên khi chúng tôi không có cơ hội đại diện cho ủy ban đặc biệt. Shearson đã làm gì khiến các ông bắt tay với họ và phớt lờ chúng tôi thế?”

Không phải thế, Sage nói. Andy Sage là tay cáo già, và Gleacher chẳng moi được nhiều thông tin. Sau đó, Gleacher gọi được cho Jim Welch. Welch bảo đảm một cách mơ hồ với ông rằng Morgan bằng cách nào đó sẽ có cơ hội với vụ này. Dưới sảnh, Waters cố gắng tìm Dean Posvar, Giám đốc Kế hoạch của Johnson. Posvar nói với Waters rằng thỏa thuận vẫn

chưa hoàn tất. “Chúng tôi mới chỉ bắt đầu thôi,” ông ta nói. “Chúng tôi đang thúc đẩy mọi việc nhanh nhất có thể, và sẽ phải có một thỏa thuận vào giữa tuần tới.”

Waters kết luận họ vẫn còn cơ hội nhưng không lớn lắm. Bất cứ ai muốn mua công ty này sẽ phải hành động thật nhanh.

-

Jeff Beck nghe tin khi đang ở công ty luật Skadden Arps.

Trong nhiều tuần, Beck và một nhóm nhỏ các chiến lược gia từ bốn ngân hàng đầu tư khác nhau đã vạch ra kế hoạch phòng thủ để bảo vệ Pillsbury trước Grand Met. Ngày hôm đó, ông và các nhân viên ngân hàng đầu tư khác của Pillsbury đang tiến hành đàm phán với một số đối tác sáp nhập tiềm năng.

Beck rối bời khi nghe thông cáo của Johnson.

LBO ư? Không có Drexel? Không có mình? Thật vô lý.

Ông đi xe vào khu trung tâm thương mại của thành phố cùng John Herrmann, nhân viên ngân hàng đầu tư của Shearson, người ông đã biết từ thời còn ở Lehman. Herrmann nói cười rạng rỡ, thao thao rằng thật kỳ lạ khi thương vụ này lại về tay Shearson.

“Vụ này lớn chưa từng thấy từ trước đến nay,” ông ta nói khi Beck bước ra khỏi xe để đến văn phòng ở Phố Wall.

Nhân viên ngân hàng đầu tư Drexel gần như không thể kiềm chế được sự tức giận của mình. “Tôi không nghĩ sẽ ra thế này, John. Tôi không nghĩ mọi việc sẽ thành ra như vậy.”

Trên lầu, Beck nhận được cuộc gọi từ Kravis. “Chuyện gì đang diễn ra vậy?” Kravis hỏi.

“Tôi không biết, Henry. Anh cũng biết chúng tôi đang muốn gặp họ. Để tôi gọi cho họ xem việc này thực hư thế nào rồi gọi lại cho anh.”

Beck nhanh chóng gọi cho Johnson đang ở Atlanta, nhưng lại bị thư ký của Johnson, Betty Martin, chặn lại. “Tất cả họ đang họp với hội đồng quản trị,” cô nói.

Beck sôi sục. *Phải khai hỏa thôi!* Anh đơn giản là phải nói chuyện với Johnson. “Betty, nếu không gọi được ông ấy ra khỏi phòng họp đó, cô biết đấy, cô sẽ không xong với tôi đâu. Việc này rất cấp bách.”

Vài phút sau, Johnson đến bên điện thoại.

“Ông bạn, ông đang làm gì vậy?” Beck hỏi, sự bực tức hiện rõ trong giọng nói.

“Thì chúng tôi sẽ mua lại công ty,” Johnson nói.

“Ông biết đấy, thật tuyệt khi đọc nó trên bản tin, Ross. Tôi thật không hiểu.”

Beck thậm chí còn chẳng cố che giấu sự cáu kỉnh của mình.

Đến lượt Johnson phát cáu: “Chúng tôi đã có các đối tác chính trong vụ này rồi, Jeff. Thế nhé.”

Mad Dog cứng họng.

-

Một trong những cuộc gọi đầu tiên Kravis nhận được sáng hôm đó là của Dick Beattie. Trong giới sáp nhập, Beattie được biết đến với tư cách là

cố vấn cho Kravis. Suốt 15 năm qua, ông là một trong những cố vấn bên ngoài đáng tin cậy nhất của anh. Từng giữ vị trí cao trong chính quyền Carter, Beattie cũng là một nhân vật thường xuyên xuất hiện trong giới chính trị thuộc phe Dân chủ ở New York. Ông là bạn của Thị trưởng Ed Koch, và nhiều người có tầm ảnh hưởng tin rằng ông có thể là ứng cử viên tương lai cho chức thị trưởng. Từng là phi công lái máy bay chiến đấu thuộc lực lượng hải quân, Beattie giờ đã ở tuổi 49 với mái tóc màu cát hung đỏ, đôi mắt xanh biếc của trẻ con và giọng nói dịu dàng của một ông chú tốt bụng, nhưng ánh mắt thì lạnh băng đúng "chất" của một cựu lính thủy.

Với Beattie, sự quan tâm của Kravis đối với RJR Nabisco không phải là điều gì bí mật. Trong hơn một năm nay, công ty của ông đã tổng hợp phân tích tình hình pháp lý của thuốc lá để hiểu được tác động của nó đối với công ty.

"Anh biết chưa?" Beattie hỏi.

"Tất nhiên rồi," Kravis nói.

"Không thể tin nổi. Ta phải tìm hiểu chuyện gì đang xảy ra."

"Dick, tôi cũng không hiểu. Chúng ta đã ngỏ lời với Ross. Tại sao ông ấy không nhờ đến chúng ta? Điều này thật vô lý. Chính tôi là người đề xuất ý tưởng."

"Tôi biết. Thật điên rồ," Beattie nói

"Thế quái nào mà ông ta lại bắt tay với Shearson, họ chẳng biết gì cả. Họ chưa từng làm vụ nào kia mà."

Dick Beattie biết rõ điều đó. Sau Kohlberg Kravis, khách hàng lớn thứ hai của ông là Shearson Lehman Hutton.

-

Bob Millard, trưởng bộ phận buôn bán chứng khoán của Shearson, vẫn chưa vượt qua cú sốc ban đầu về bản thông cáo báo chí khi Peter Cohen gọi điện đến. Cohen dành cả buổi sáng trong văn phòng, đi đi lại lại, xem tin vắn trên Quo tron. Cổ phiếu của RJR Nabisco đang tăng vọt; khi kết thúc ngày, nó chắc chắn sẽ có giá 77,25 đô-la, tăng hơn 21 điểm.

"Chúa ơi, Peter," Millard nói, "thật tuyệt vời."

Nhưng Millard, một giao dịch viên kiếm sống nhờ theo sát các vụ tiếp quản, đã rất tò mò tại sao Cohen lại chọn phương pháp này. Tại sao Shearson không cố gắng kết thúc thỏa thuận trước khi công khai, sao không làm như Morgan Stanley và những kẻ khác một cách khôn khéo? "Tại sao anh lại để mình rơi vào tình trạng khó đỡ như vậy?" Millard hỏi.

Cohen nói: "Vâng, tôi biết và tôi buộc phải làm vậy."

"Điều gì khiến anh chắc chắn rằng không có ai trả giá cao hơn?" "Sẽ không có công ty nào khác có đủ nguồn lực," Cohen nói.

"Vậy những kẻ chuyên mua bán công ty thì sao? KKR thì sao?"

"KKR không thể," Cohen nói. "Henry không thể cho Ross Johnson những thỏa thuận mà ông ta có với chúng ta."

"Thỏa thuận gì vậy?"

Millard nhắc Cohen nhớ rằng trong những tháng gần đây, Kravis đã đơn phương tấn công các mục tiêu như Texaco và Kroger. "Nếu chỉ vì họ chưa nắm được nhóm quản lý, Peter, không có nghĩa họ sẽ không tham gia đấu thầu. Tại sao họ không tham gia chứ?"

“Đúng vậy, nhưng họ không thể cho Johnson những thỏa thuận mà chúng ta cho ông ấy,” Cohen nhắc lại.

“Nhưng nếu họ mua nó,” Millard nói, “Johnson có nhận được những thỏa thuận anh đã bàn với ông ta không.” Rõ ràng, Cohen không hiểu Millard đang dẫn dắt câu chuyện theo hướng nào. Nhà giao dịch đề nghị Shearson nên thăm dò cẩn thận ý định của Kravis. “Tốt nhất là anh nên thảo luận với họ,” ông nói.

Cohen có vẻ không muốn làm như vậy.

-

Đến chiều thứ Năm, đội của Johnson nhận ra việc để cho Drexel Burnham tức giận làm huyên náo Phố Wall có thể là việc làm không khôn ngoan, và tìm cách tham gia thỏa thuận này. Jim Welch gọi cho Beck, khi đó ông ta vẫn đang sôi sục.

“Thật điên rồ, Jim,” Beck nói. “Giá mua đó thật điên rồ. Tôi không hiểu các ông đang nghĩ gì, làm gì. Và tại sao Johnson không bắt tay với Kravis? Tại sao chúng ta lại trở nên đối đầu thế này chứ?”

Welch miễn cưỡng nhờ tới sự ủng hộ của Beck. “Chúng tôi muốn Drexel hoan nghênh thỏa thuận này, và hãy là bạn của chúng tôi,” ông nói.

Beck đã rất ngạc nhiên bởi Welch quá ngây thơ.

“Phải, Jimmy, tôi dám chắc ông muốn chúng tôi ủng hộ vụ này. Nhưng trong thâm tâm, ông hẳn không nghĩ vậy.”

“Tại sao?”

“Hơn hai năm rưỡi nay, chúng tôi đã thuyết phục các ông thực hiện mua lại! Giờ ông nghĩ chúng tôi sẽ ngồi nhìn sao, không dính dáng gì đến thỏa thuận lớn nhất trong lịch sử này sao, ý tôi là tôi chẳng còn gì để nói. Tôi không biết phản ứng thế nào với vụ này.”

“Vậy là bên ông sẽ tham gia?”

“Jim, tôi còn nhiều việc phải làm lắm.”

Welch gọi cho Beck vài lần nữa để cố gắng làm dịu Drexel, nhưng Beck rất tức giận vì bị Johnson cho ra rìa. Như vậy, Drexel, mảnh ghép lớn nhất của lực lượng tài chính trên chiến trường Phố Wall, có thể tham gia cùng bất kỳ bên đấu thầu cạnh tranh nào. Beck biết rất rõ bên cạnh tranh đó là ai.

-

Chiều thứ Năm, Kravis và Raether gạt qua một bên nỗi kinh hoàng, và tham dự buổi thuyết trình về Pillsbury ở Skadden Arps. Sau đó, Kravis kéo Beck vào một phòng họp.

“Chuyện bên RJR thế nào rồi?” anh hỏi.

“Tôi không biết. Giờ họ đã cắt đứt mọi thông tin rồi.” Beck nói: “Tôi không biết chuyện này sẽ đến đâu nữa. Nhưng anh biết đấy, chúng tôi phải tham gia. Liệu chúng tôi còn cơ hội không?”

“Đừng lo,” Kravis nói, “sẽ có chỗ cho ông.”

Liệu thỏa thuận này cuối cùng có mang lại cho Drexel 50 triệu đô-la hay không? Ngoài vấn đề tiền bạc, Beck không thể ngừng nghĩ đến việc sẽ hả hê thế nào khi đánh bại được Ross Johnson.

-

Ở tầng 17 của một tòa nhà trống có vẻ bí ẩn nằm chui rúc bên cạnh bến phà Staten Island ở khu hạ Manhattan, Bill Strong, một nhân viên ngân hàng đầu tư có dáng người mũm mĩm, đang nghe điện thoại. Bill Strong có một văn phòng nhỏ chật chội như phòng ngủ, nằm dọc theo bức tường gồm toàn những văn phòng giống hệt nhau: khung cảnh hơi tuềnh toàng, không có đồ đạc bằng gỗ gụ và thảm phương Đông như các bộ phận sáp nhập khác, cho thấy ông chủ của Strong, Salomon Brothers, từ lâu đã lãng quên nơi này. Nhiều năm nay, Salomon kiếm hàng triệu đô-la trên sàn giao dịch chứ không phải trong các phòng họp của ban giám đốc.

Chẳng cần nghe một trong những khách hàng lớn của mình đang nói gì, Strong nhìn chăm chú khi từng chi tiết trong đề xuất khiến người ta tò mò của Johnson chầm chậm hiện ra trước mắt công chúng. Khi đã hiểu ra vấn đề, Strong làm điều mà bất kỳ nhân viên ngân hàng đầu tư có chuyên môn nào cũng sẽ làm. “Ông có hứng thú với vụ này không?” anh hỏi khách hàng qua điện thoại.

“Không,” người đó trả lời.

Strong thấy cần phải hành động táo bạo. Salomon không mạnh trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Bất chấp tất cả những dự báo khủng khiếp về triển vọng LBO, Salomon mới chỉ làm một vụ lớn với chuỗi nhà thuốc Revco, và thua lỗ. Khi thị trường sụp đổ một năm trước, họ chỉ có một đợt chào bán trái phiếu rác của tập đoàn Southland có trụ ở ở Dallas, và liên tục bị các nhà đầu tư tổ chức từ chối mua do tính không an toàn của trái phiếu; khi đó Salomon là nhà đồng tài trợ. Họ cũng mới chỉ có một khoản cho vay bắc cầu lớn cho một chuỗi đài truyền hình có trụ sở ở thành phố Norfolk,

bang Virginia có tên TVX hiện đã sụp đổ. Salomon lại thất bại. Trong ba năm, công ty phải vật lộn để thâm nhập vào lãnh địa ngân hàng đầu tư; kết quả nhận được là một chuỗi nhục nhã mang tên Salomon mà ai nấy đều biết. Từ đó, Strong và các đồng nghiệp phải rất vất vả để dọn dẹp tàn dư thất bại.

Ở Phố Wall, Bill Strong không phải là một tên tuổi lớn, anh vừa mới trở thành đối tác hai năm trước. Nhưng anh làm việc chăm chỉ và luôn tràn đầy nhiệt huyết, mang trong mình đạo đức làm việc nghiêm túc của người miền Trung Tây. Anh tự hào về việc là một cựu nhân viên kế toán đến từ bang Indiana. Strong luôn nhìn thẳng vào mắt khách hàng và nói rằng anh tự hào về sự trung thực và liêm chính của mình, những đức tính mà anh tự tin cho là của hiếm trong giới ngân hàng đầu tư. Rất nhiều nhân viên ngân hàng đầu tư giống nhau ở tài ăn nói. Chỉ có Strong dường như kém ở mặt này.

Giống như mọi nhân viên ngân hàng đầu tư khác ở Phố Wall, Strong bị những khả năng trong đề xuất của Johnson hấp dẫn. Đến tối thứ Năm, anh đã tập hợp được một chồng báo cáo hằng năm của RJR Nabisco, và các báo cáo tài chính theo định dạng 10-K mà họ đã nộp cho ủy ban Chứng khoán và Sở giao dịch. Chỉ cần đọc lướt qua Strong đã bị thuyết phục rằng mức giá 75 đô-la là quá thấp. Những kẻ này đang đánh cắp công ty.

Anh thấy phấn khích. Salomon đã trải qua nhiều thảm họa nghiệp vụ ngân hàng đầu tư, nhưng nếu thành công trong vụ này, những ký ức tồi tệ đó sẽ được xóa bỏ. Và Strong đã nghĩ đến một đối tác lý tưởng: Hanson Trust, một kẻ mua sắm luôn khát khao các công ty Mỹ đã phát triển được lực lượng và tin rằng mình sẽ trở thành một trong những tập đoàn lớn nhất đất nước. Tận dụng nguồn tài chính hùng hậu của Salomon và kinh nghiệm

thương trường của Hanson, Strong nghĩ họ sẽ là một đội không thể đánh bại.

Sáng thứ Sáu, anh trình bày ý tưởng của mình với John Gutfreund, vị Chủ tịch độc đoán của Salomon. Như Strong nói, RJR Nabisco là một trường hợp đặc biệt. Anh giải thích rằng việc nắm được cơ hội này sẽ làm nên thương hiệu cả đời. Dòng tiền mặt khổng lồ từ thuốc lá mạnh đến mức đủ để chi trả cho toàn bộ thỏa thuận. Strong nói với Gutfreund: "Vụ này đáng làm ở mọi phương diện." Tuy thường hoài nghi về tay kiến tạo thỏa thuận trẻ tuổi nhiệt tình này, nhưng lần này Gutfreund rất chăm chú lắng nghe anh nói. "Được rồi," ông nói, "gọi điện đi."

Lúc 10 giờ, Strong gọi đến Hanson. Anh giải thích tình hình, phân tích tóm tắt với một danh sách viết tay liệt kê các điểm hấp dẫn chính của RJR Nabisco. Dòng tiền mặt khổng lồ từ thuốc lá. Các thương hiệu thực phẩm không có đối thủ. Chứng khoán đang ở mức giá hấp dẫn.

"Bên ông và bên tôi sẽ hợp tác để mua lại, mỗi bên một nửa," Strong nói. Và có một điều là: "Phải trả lời thật nhanh."

Phía Hanson gọi lại vào lúc 2 giờ.

"Chúng tôi đã quyết xong rồi. Chúng ta cùng làm vụ này," trợ lý bên Hanson nói.

Strong mừng rỡ. Một cuộc họp được ấn định vào sáng thứ Hai để bàn thêm chi tiết. Từ giờ đến lúc đó, Strong còn rất nhiều việc phải làm. Anh gọi cho Gutfreund và thông báo về việc hợp tác. Vị chủ tịch có vẻ phấn khích. Sau đó, Strong tập hợp một nhóm gồm 10 nhân viên ngân hàng đầu tư, và các chuyên viên phân tích để tìm hiểu dữ liệu về RJR Nabisco ngay trong cuối tuần đó. Đó là một nhóm tư vấn nhỏ nhất cho một dự án khổng

lồ. Nhưng Strong không muốn bị để ý và tránh rò rỉ thông tin. Anh muốn chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng để có hành động đầu tiên vào sáng thứ Hai.

-

Đến chiều thứ Năm, văn phòng điều hành của RJR Nabisco đã chật kín người. Nhân viên ngân hàng đầu tư của Shearson - Tom Hill - trông thật bảnh bao trong bộ vest màu xanh, và Jim Stern đang thư giãn sau buổi chạy bộ buổi sáng, cứ đúng loanh quanh và chưa có nhiều việc để làm. Các vị giám đốc đi loanh quanh, vui vẻ uống thứ gì đó. Hugel đã triệu tập các đội của Lazard Freres và Dillon Read từ đêm hôm trước, họ đến lúc khoảng 11 giờ. Felix Rohatyn của Lazard cũng đã có mặt với đôi lông mày muối tiêu cứ liên tục động đậy khi ông nói trông rất ngầu. Đi cùng Rohatyn là Ira Harris đến từ Chicago và Luis Rinaldini, một người Argentina chăm chỉ. Một bộ đôi rất làm việc rất nguyên tắc đến từ ngân hàng đầu tư Dillon Read là Franklin W. Hobbs IV, mà mọi người vẫn gọi là Fritz, và John H. Mullin III, nhân viên ngân hàng đầu tư cũ của Tylee Wilson, cùng đến với họ.

“Chào anh, Johnny!” Johnson la lên khi thấy Mullin. Lão lao đến bắt tay các nhân viên ngân hàng như thể họ đến dự tiệc với món thịt nướng ở sân sau hơn là tham gia một vụ LBO. Đối với các nhân viên ngân hàng đầu tư, do đã nhận thức được nhiệm vụ to lớn nặng nề trước mắt, nên thái độ của Johnson chứng tỏ dường như lão chẳng biết lo nghĩ gì cả.

“Chà, các chàng trai trẻ,” lão bô bô, “bắt đầu cuộc đua thôi. Các anh thấy sao?”

Thẳng thắn mà nói, họ chẳng biết phải nghĩ gì, đặc biệt là khi họ đang được hộ tống vào phòng họp để gặp Hugel. Với tư cách là chủ tịch của ủy ban đặc biệt, Hugel trước hết thông báo vắn tắt cho các nhân viên ngân hàng của Lazard sau đó là cặp đôi của Dillon về các công việc phải làm trước mắt. Cả hai ngân hàng đồng ý đại diện cho Ủy ban với mức phí 14 triệu đô-la mỗi bên. Công việc của họ là phân tích bất kỳ giá thầu nào mà phía Johnson đưa ra, và tư vấn cho ủy ban xem mức giá đó có công bằng với các cổ đông hay không. Họ cũng sẽ làm điều tương tự trong trường hợp có giá thầu đột ngột xuất hiện từ các bên khác, cho dù điều này khó xảy ra.

Một số nhân viên ngân hàng đầu tư ngẩn người khi Hugel khăng khăng muốn họ phải nhanh chóng đưa ra kết luận. Ông đề nghị đánh giá của họ sẽ gói gọn trong 10 ngày, khoảng thời gian mà Rohatyn và Harris cùng cho là quá ngắn đến mức lố bịch. Tốc độ đang ủng hộ Johnson, và các nhân viên ngân hàng ngay lập tức tự hỏi liệu Hugel có ở cùng phe với Johnson hay không. Nhưng hiện tại, họ tạm thời giữ kín sự nghi ngờ này.

Đám đông tập trung ở tầng 21 bắt đầu thưa dần khi các cuộc họp kết thúc vào giữa buổi chiều. Horrigan bay về Winston-Salem để thông báo tin tức sốt dẻo cho đội quân thuốc lá của mình. Johnson ngồi một mình trong văn phòng, mở thư và tập trung vào công việc giấy tờ. Hiện tại, cũng không còn nhiêu việc để làm. Lão nói với Martin: "Này, tôi cảm thấy như mình đang nói mãi về một vấn đề, và không ai đếm xỉa đến điều đó nữa."

Goldstone cùng những người khác đến từ phố Wall lén lút ra ngoài bằng lối ngầm để tránh đám phóng viên đang chờ bên ngoài. Cùng Peter Atkins và hai giám đốc khác, Marty Davis và John Macomber, anh lên một chiếc máy bay phản lực của RJR Nabisco và bay đến New York.

Atkins hội ý riêng với các giám đốc gần như trong suốt chuyến bay. Khi họ đến gần New York, Goldstone thấy mình và Atkins đang cùng cúi người ở phía sau lối vào buồng lái.

"Nhìn này," một trong hai phi công nói.

Hai vị luật sư trẻ nhìn qua kính chắn gió. Bên dưới, họ nhìn thấy mình đang bay qua cây cầu Verrazano Narrows chạy dọc theo chiều dài cảng New York đến tận Phố Wall. Mặt trời đang lặn, bến cảng và phần lớn khu hạ Manhattan đang đắm mình trong ánh hoàng hôn, tạo nên cảnh tượng tuyệt đẹp của màu xanh lam và màu đỏ. Goldstone nghĩ rằng đó là một trong những cảnh tượng đẹp nhất mà anh từng thấy. Trong một khoảnh khắc, gánh nặng nghề nghiệp biến mất, anh cảm thấy mình đang ở trong một cuộc phiêu lưu lãng mạn, tuyệt vời.

Anh mỉm cười. "Peter, mọi thứ rồi sẽ ổn thôi."

"Vâng," Atkins nói: "Tôi cũng nghĩ vậy."

CHƯƠNG 8

Chiều thứ Sáu, Tom Hill ngồi chôn chân trong một phiên họp chiến lược tưởng như không bao giờ kết thúc của Pillsbury tại công ty luật Skadden Arps trong trung tâm thành phố. Trong thời gian kể từ khi bên nguyên người Anh, Grand Metropolitan, phát động một cuộc đấu thầu thù địch, Pillsbury đã thuê một nửa Phố Wall đến, dựng lên hàng phòng thủ để bảo vệ công ty. Họ đã xem xét các khả năng LBO, tái cấu trúc hệ thống phòng thủ, tăng giá thu mua, chia tách. Cho đến nay, mọi biện pháp hầu như đều không có tác dụng.

Vấn đề là đơn giản có quá nhiều bên tham gia. Hill đại diện cho Shearson. Jeff Beck đứng đầu một nhóm đến từ Drexel. Bruce Wasserstein là trụ cột của đội ngũ đến từ Wasserstein Perella. Các nhân viên ngân hàng bên First Boston cũng qua lại nhộn nhịp.

Cho dù đang phải đối mặt các vấn đề đau đầu ở Pillsbury, Hill không thể ngừng nghĩ về RJR Nabisco. Trò chơi được chờ đợi từ lâu đã bắt đầu. Ủy ban đặc biệt được thành lập, và nếu mọi việc suôn sẻ, họ sẽ tiến tới việc định giá công ty trong hai hoặc ba tuần tới. Đến lúc đó, Hill cá là nhóm quản lý của Ross Johnson đã sẵn sàng lên bàn đàm phán, mặc cả với các giám đốc về giá chào bán và cuối cùng, đồng ý mua công ty với giá chỉ nhỉnh hơn vài đô-la so với giá họ đã đề xuất 75 đô-la, có thể lên mức giá 80 đô-la/cổ phiếu.

Trong khi đó, Shearson vẫn đang rất cảnh giác, canh chừng từng động thái cho thấy các dấu hiệu của đấu thầu cạnh tranh. Chỉ mới 30 giờ trôi qua kể từ khi có thông báo ban đầu của Johnson, nhưng Hill biết tất cả nhân viên ngân hàng đầu tư trên Phố Wall sẽ tìm cách để đặt giá cao hơn mức 75 đô-la. Cho đến giờ, chưa ai có động tĩnh gì; nếu may mắn, sẽ không có ai ra giá. Hill ghét sự chờ đợi. Nó làm ông khó chịu.

Khi các cuộc họp ở Pillsbury cứ kéo dài mãi một cách buồn tẻ, Hill nhận thấy Jeff Beck và Bruce Wasserstein cứ lén lút ra vào phòng họp. Cả ngày hôm nay, hai người họ dường như đặc biệt bận rộn. Hill tự hỏi họ đang làm gì. Ông lại suy nghĩ về điều Beck nói với ông về RJR vào đầu buổi làm việc hôm đó. “Các ông định giá thấp quá.” Mad Dog bảo đảm với ông. “Chắc chắn sẽ có một cuộc đấu giá.” Ngay lập tức, Tom Hill nhận ra tất cả những sự nhốn nháo đó là gì, và cảnh báo của Beck phải có ý nghĩa gì đó.

Là Kravis.

Không thể. Henry Kravis sẽ không thử làm gì đó với quy mô này nếu không có nhóm quản lý cùng phe với anh ta. Ngoài ra, Johnson đã nhiều lần nói rằng Kravis không quan tâm đến RJR Nabisco.

Hill nghĩ rằng phải tìm hiểu cho chắc chắn. Ông xin phép hội nghị ra ngoài, đi thẳng đến một chiếc điện thoại, và bấm số gọi cho Kohlberg Kravis dựa theo trí nhớ. Khi Kravis cầm máy, Hill cố làm cho giọng nói trở nên vui tươi.

“Tôi đang tự hỏi liệu bên anh có quan tâm đến Kraft không?” Hill nói.

“Chúng tôi nghĩ rằng mình có thể giúp các anh.” Lý do của cuộc gọi đã rõ ràng: Kraft đã bị đấu giá bốn ngày nay rồi, quá dài với một vụ tiếp

quản. Nếu muốn tiến tới với công ty này, chắc chắn Kravis đã thuê một cố vấn đầu tư.

Kravis gần như không thể kìm nén sự tức giận của mình. “Nhiều người đã hỏi chúng tôi về Kraft, Tom. Chúng tôi có thể bắt tay với một trong số họ. Nhưng sẽ không phải là các ông…”

Chỉ trong một phần giây, Hill hiểu ngay vấn đề. Qua giọng điệu độc địa của Kravis, ông nhận ra nỗi sợ hãi lớn nhất của ông đã thành sự thật. Henry Kravis rất muốn RJR Nabisco. “Henry bộc lộ điều đó ngay trên điện thoại.” Sau này, Hill nhớ lại: “Anh ta đã sẵn sàng chiến đấu.”

Thông điệp của Kravis rất ngắn gọn: “Tom, ông biết đấy, các ông đã vượt mặt chúng tôi trong vụ RJR. Chính tôi đã nêu ý tưởng với Ross Johnson. Chúng tôi có quan hệ đặc biệt với bên ông. Thật bất ngờ, trong một thỏa thuận tầm cỡ thế này mà chúng ta lại không có cơ hội làm việc cùng nhau. Chúng tôi không thể đứng ngoài cuộc chơi này.”

Cuộc trò chuyện nhanh chóng kết thúc. Hill cúp máy, sững sờ.

Đã có những sai lầm khủng khiếp. Và ông phải suy nghĩ thật nhanh.

Rất nhanh, ông gọi cho Peter Cohen ở Shearson, và truyền đạt tin tức về cuộc gọi với Kravis. Trước sự ngạc nhiên của Hill, Cohen có vẻ không mấy lo lắng.

“Vậy anh ta tức giận vì chuyện gì?” Cohen hỏi.

“Tại sao không đến gặp anh ta rồi tìm hiểu xem?”

“Tại sao không tìm hiểu xem rồi hãy đến gặp anh ta?”

Hill suy nghĩ kỹ về các khả năng. Họ có thể ngăn Kravis. Họ có thể xoa dịu anh ta. Cho dù thế nào, họ cũng phải gặp anh ta, dù chỉ để đánh giá

chính xác hơn ý định của anh ta. Cohen không cho rằng một cuộc gặp với Kravis là cần thiết. Đây là thương vụ của Shearson; họ đâu cần đến anh ta.

Hill thấy phải làm cho Cohen nhận ra tầm quan trọng của cuộc gọi. Henry Kravis không phải là người cứ muốn cản lại là được.

"Peter, anh phải hiểu…"

Nửa tiếng sau, Hill lại gọi Kravis. "Peter và tôi muốn gặp anh," ông nói.

Lúc đó đã muộn. Kravis đề nghị họ gặp nhau vào thứ Hai.

Hill tỏ vẻ lo lắng bồn chồn.

"Hãy gặp nhau ngay bây giờ. Tôi nghĩ rằng chúng ta nên gặp nhau."

"Tom, muộn rồi."

"Henry, tôi thực sự muốn có cuộc gặp này."

"Được rồi," Kravis đồng ý.

Đúng 6 giờ, Hill hối hả chạy trong cơn mưa phùn vào sảnh tòa nhà Số 9 khu Tây. Khi bước vào, ông va phải Jeff Beck và một cộng sự đang đi ra. Hill gượng cười. "Tôi biết các anh vừa mới từ đâu ra." *Vậy là Kravis đã thuê Drexel*, ông nghĩ. Từng phút qua đi, tình hình càng trở nên tồi tệ hơn.

Lên đến trên lầu, Hill đợi Cohen, anh bị tắc đường do giao thông chiều thứ Sáu thường rất đông đúc. Khoảng 6 giờ rưỡi, Cohen cuối cùng cũng bước vào.

"Henry," anh nói cười vui vẻ, "anh làm gì ở đây lúc 6 giờ rưỡi tối thứ Sáu? Anh nên đi trượt tuyết hoặc đi đâu đó chứ."

"Xem kìa, có phải anh cũng ở đây không?"

Hai người bắt tay nhau. Khi Cohen ngồi xuống, Hill quay sang Kravis.

"Tôi muốn có cuộc họp này, Henry, vì tôi cảm thấy anh rất quan tâm đến RJR," ông bắt đầu nói. "Tôi nghĩ rằng sẽ rất hữu ích khi biết anh quan tâm đến mức nào."

"Hiện tại, tôi thật sự rất quan tâm," Kravis nói. "Và tôi quan tâm đến việc này lâu rồi."

"Nhưng đây là thương vụ của chúng tôi, Henry," Cohen xen vào. Anh cố gắng nói cho Kravis hiểu tại sao RJR Nabisco lại quan trọng với tương lai của Shearson. Anh giải thích rằng họ rất coi trọng hoạt động ngân hàng đầu tư, và coi đó là bàn đạp để Shearson Lehman hướng tới lĩnh vực LBO. Hill đang tham gia với tư cách là cố vấn sáp nhập của chính mình, từ đó cho phép Shearson xem xét nhiều cơ hội hơn bao giờ hết. "Anh thấy đấy, chúng tôi phải làm vụ này," Cohen nói. "Nó hiển nhiên là của chúng tôi. Chúng tôi đã có sẵn kế hoạch cho vụ này rồi."

"Vậy được rồi," Kravis nói. "Giờ các ông là đối thủ của chúng tôi." Ý tứ của anh đã rõ ràng: Nếu Shearson cứ tiếp tục thế này với RJR Nabisco, họ có thể quên đi mãi mãi việc làm ăn với Kohlberg Kravis. "Tôi rất ngạc nhiên khi các ông làm như vậy," Kravis tiếp tục. "Chúng tôi đã hợp tác với bên ông rất nhiều vụ. Tôi đoán rằng khách hàng không có ý nghĩa gì với các ông nữa."

"Henry, chúng tôi phải làm vụ này," Cohen nói. "Đó là tương lai của chúng tôi."

Cohen nhắc lại cuộc trò chuyện với Kravis vào tháng Hai trước đó. Hai người đi trượt tuyết cùng nhau trong giải đấu hạng nhất American Ski Classic do Shearson tài trợ, diễn ra ở khu trượt tuyết Vail, bang Colorado. Không phải ngẫu nhiên mà họ ở cùng một đội. Khi chờ thi đấu trong cuộc

thi vượt chướng ngại vật, hai người đã trò chuyện về những thay đổi mà ngành LBO đang phải đối mặt.

Lúc đó, Kravis đang lo ngại về các đối thủ cạnh tranh mới như Morgan Stanley và Merrill Lynch. "Chuyện gì sẽ xảy ra, Peter?" Kravis hỏi. "Tiếp theo sẽ là ai? Và các anh định làm gì?"

Cohen trả lời bằng việc nói tóm tắt rằng Shearson cũng mong muốn tham gia vào lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Anh không đả động đến việc thị trường chứng khoán sụp đổ hồi tháng Mười đã gây thiệt hại nặng nề cho các mảng kinh doanh khác của Shearson. "Lợi nhuận biên của các mảng kinh doanh khác phải chịu áp lực rất lớn," Cohen nói. "Đó hiển nhiên là cách chúng tôi sử dụng nguồn vốn. Các khách hàng đang yêu cầu chúng tôi thực hiện điều này. Chúng tôi có thể làm điều này vì họ. Đó chính là lý do." Theo như Cohen nhớ thì trong buổi trò chuyện đó, Kravis đã gợi ý hai bên nên ở ngoài các thỏa thuận của nhau.

Giờ là lúc Cohen đáp trả giống như Kravis đã từng nói.

Anh nói: "Henry, vụ này là của Shearson. Đó chính là điều chúng ta đã nói tám tháng trước. Tôi nghĩ chúng ta đã thống nhất với nhau. Anh đã nói chúng ta sẽ đứng ngoài thỏa thuận của mỗi bên, nào, giờ đến lúc rồi đấy."

"Chúng ta chưa hề có thỏa thuận nào như vậy, Peter."

Bài phát biểu nhỏ của Cohen làm Kravis rùng mình. *Sự thật hóa ra là vậy*, anh nghĩ. Mỗi nhân viên ngân hàng đầu tư khi có chút tiền dư thừa trong túi đều nghĩ anh ta có thể làm LBO. Sau nhiều năm cạnh tranh liên tục, Kravis đã phát ốm vì điều đó. Morgan Stanley, Merrill Lynch, những công ty mà anh chưa bao giờ nghe nói đến, tất cả đều muốn giành giật với anh. Bấy giờ đến lượt Shearson Lehman. Toàn bộ ý tưởng đằng sau việc gây quỹ của Kohlberg Kravis năm 1987 là dành cho các giao dịch rất lớn,

để không phải ai cũng có thể tham gia. Lần này và mãi về sau, Kravis đã hy vọng, công ty của anh có thể vượt lên, bỏ xa sự cạnh tranh. Giờ, khi họ vừa mới có thể vạch ra ranh giới rồi tiến vào lãnh địa của riêng mình, thì Peter Cohen lại xuất hiện, người này có lẽ vẫn chưa phân biệt được sự khác biệt giữa LBO và BO (mua lại có đòn bẩy và mua lại); vậy mà anh ta lại tuyên bố có quyền thực hiện một thỏa thuận trị giá 18 tỷ đô-la. Kravis không thể tin sự vô ơn bội nghĩa này, thật trơ tráo. Một phần con người anh muốn dạy cho tất cả bọn họ, đặc biệt là Peter Cohen, một bài học rất sơ đẳng.

"Tôi coi Shearson như một công ty mà chúng tôi có quan hệ làm ăn," Kravis nhắc lại. "Tôi có quan hệ với bên các anh. Đây sẽ là một thỏa thuận hoàn hảo, là cơ hội dành cho chúng ta."

"Nhưng chúng tôi đã gây quỹ," Cohen cũng nhắc lại. "Chúng tôi có trách nhiệm với các nhà đầu tư trong quỹ, chúng tôi phải đưa số tiền đó vào hoạt động."

"Ai cũng thấy thương vụ này quá lớn," Kravis cảnh báo. "Tiền của bên tôi cũng đã sẵn sàng, tôi không thể chỉ biết đứng nhìn. Chúng tôi phải là một phần của thương vụ này. Và chúng tôi sẽ tham gia."*

Tom Hill, chỉ biết ngồi quan sát và lắng nghe, ông nghĩ rằng quan điểm của Cohen hơi lạ. Liệu Cohen có thực sự nghĩ Henry Kravis sẽ đứng ngoài thỏa thuận trị giá 20 tỷ đô-la này chỉ vì một cuộc trò chuyện trên dốc trượt tuyết? Dù thế nào, ông cũng thấy cả Cohen và Kravis đều sẽ không đổi ý. Dường như ai cũng tin chắc rằng họ mới là người có quyền sở hữu công ty của Ross Johnson. Hill cố gắng đóng vai người hòa giải, thỉnh thoảng lại chêm vào một câu: "Vậy chúng ta có thể làm gì?" hoặc "Làm thế nào mới được đây?" Ông đang không biết rồi sự việc sẽ đi đến đâu. Hai người bọn họ đều đang tranh luận quá hùng hồn.

“Tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu cuối cùng anh mua được với giá 75 đô-la,” Kravis nói.

“Tại sao?” Cohen hỏi.

“Chúng tôi đã nhắm vào công ty này từ lâu và chúng tôi biết điều đó. Giá thầu này rất rẻ. Thực sự rất rẻ.”

“Đây thực sự là thỏa thuận của Ross,” Cohen cố chống đỡ: “Chúng tôi chỉ tài trợ tiền thôi.”

“Hiện tại, anh là đối tác của họ.”

“Đó là thỏa thuận của Ross và ông ấy rất thân với hội đồng quản trị.”

Kravis không thể bỏ qua thông điệp của Cohen: Johnson nắm hội đồng quản trị trong tay.

“Anh định sẽ làm gì?” Kravis hỏi.

“Còn anh định làm gì?” Cohen đáp trả.

“Tôi vẫn chưa biết sẽ làm gì.”

“Thế thì làm sao chúng tôi biết phải làm gì.”

“Thôi được,” cuối cùng Kravis nói. “Có lẽ cả hai chúng ta sẽ cùng có vai trò trong vụ này.”

Kravis đã dự đoán sẽ có cuộc đối đầu này. Anh đề nghị ba lựa chọn. “Chúng ta có thể cạnh tranh,” anh nói. Đó là một lựa chọn mà cả Kravis và Cohen đều không thích. Một trận chiến đấu giá kéo dài sẽ khiến giá cổ phiếu của công ty tăng vọt, và vì giá mua càng cao, càng khó tránh khỏi mức nợ sẽ tăng cao hơn, dẫn đến chiến thắng kiểu Pyrros (người chiến thắng cũng phải chịu tổn thất rất lớn).

Nếu Kravis tiếp tục, Shearson và Kohlberg Kravis có thể hợp tác trong cuộc đấu thầu chung để giành lấy công ty. Cả Kravis và Cohen đều là những kẻ tự cao tự đại, nên họ đều không thích ý tưởng đó. Về phần mình, Cohen cho rằng quan hệ đối tác với Kravis hay bất kỳ đối tác nào khác cũng vậy thôi, tức là công nhận Shearson không thể làm vụ này một mình. Bán rẻ một phần cổ phiếu cho một nhà đầu tư cũng là một lựa chọn, và Cohen hy vọng sẽ làm vậy. Một thỏa thuận 50-50 lại là chuyện hoàn toàn khác. Có vẻ giữa hai người họ không thể có được một mối quan hệ đối tác.

Trong trường hợp còn lại, Kravis kết luận: Shearson có thể bán các doanh nghiệp thực phẩm của RJR cho Kohlberg Kravis, và tự mình giữ lấy mảng thuốc lá.

Cohen vẫn chần chừ không quyết. Anh ta sẽ phải bàn lại với Johnson và những người khác trước khi có thể nghiêm túc nói về bất kỳ liên minh nào với Kohlberg Kravis. "Có thể sẽ có lý khi chúng ta làm việc cùng nhau, Henry. Nhưng sau này thì sao? Tôi không biết câu trả lời là gì. Tất cả những điều này có nghĩa gì? Tôi không thể trả lời anh ngay bây giờ."

Cuộc gặp kết thúc. Cohen đề nghị khi anh đứng dậy chuẩn bị rời đi: Có lẽ, họ nên bàn thêm vào tuần tới.

Sau đó, Cohen và Hill lui về căn hộ của Hill ở khu phía đông thượng Manhattan, ở đó, họ gọi cho Johnson và truyền đạt lại thông tin về cuộc gặp. Cohen đã nói tránh mức độ đối đầu của cuộc gặp, nhấn mạnh rằng anh dự định gặp lại Kravis vào thứ Hai.

Khi hai người nói xong, có một khoảng im lặng kéo dài.

"Theo các anh, điều này có nghĩa là gì?" Johnson hỏi.

"Dù thế nào," Tom Hill nói, "Henry cũng sẽ tham gia."

Cohen cũng thông báo về cuộc gặp với ông chủ của mình ở American Express, Jim Robinson, ông này đang ở trang trại tại Connecticut.

Robinson chăm chú lắng nghe. Khi Cohen kể về cuộc đối đầu với Kravis, sự quan tâm của ông chuyển sang lo lắng. Henry Kravis không phải là tay dễ chơi.

Robinson đề nghị có lẽ ông nên tự mình gọi cho Kravis, và nói lý lẽ với anh ta. "Chúng ta có thể hợp tác để làm vụ này," ông nói.

Cohen phản đối ý tưởng đó, giải thích rằng anh tin điều đó sẽ được coi là một dấu hiệu của sự yếu kém, thiếu năng lực.

Robinson vẫn không chắc lắm. Nhưng ông quyết định tôn trọng ý kiến của Cohen, người trực tiếp phụ trách vụ này. Ông tự nhủ sẽ không hay nếu nghi ngờ các giám đốc điều hành mà ông trao trách nhiệm giải quyết công việc hằng ngày. Ông biết thỏa thuận này có ý nghĩa như thế nào với Cohen và tương lai của Shearson. Cohen sẽ không từ bỏ, dù chỉ là một phần nhỏ của RJR Nabisco, và sẽ chiến đấu đến cùng.

Tuy nhiên, Robinson vẫn tin rằng nói chuyện với Kravis sẽ chỉ có lợi. Đơn giản là anh ta quá mạnh, và khiêu khích anh ta là không cần thiết.

"Hãy để tôi thử nói chuyện lần nữa với Henry," Cohen nói. "Hãy cứ để cho anh ta có cơ hội chuẩn bị, và tôi sẽ gọi lại cho ông vào sáng thứ Hai sau khi đã nói chuyện với anh ta." Jim Robinson đồng ý.

-

Kravis không ngồi đó mà đợi Peter Cohen.

Đến tối thứ Sáu, anh đã tập hợp một nhóm nhân viên ngân hàng đầu tư để tư vấn và tài trợ cho một cuộc đấu thầu cạnh tranh nhằm giành lấy RJR

Nabisco. Đứng đầu danh sách là Drexel Burnham, ông chủ của Jeff Beck. Mạng lưới trái phiếu rác đầy uy lực của Drexel vẫn còn nguyên vẹn một cách khác thường, mặc dù họ là trọng tâm của cuộc điều tra liên bang kéo dài hai năm qua, xuất phát từ cáo buộc giao dịch nội gián của Ivan Boesky. Tuy nhiên, tương lai của Drexel vẫn là một câu hỏi; vẫn có đồn đại về một bản cáo trạng sắp tới dành cho họ. Và nếu bản cáo trạng đó xuất hiện giữa cuộc cạnh tranh sắp tới, hậu quả cho phía Kravis có thể rất thảm khốc. Để đề phòng, anh quyết định thuê Merrill Lynch để gây dựng quỹ dự phòng.

Morgan Stanley, ngân hàng của Steve Waters và Eric Gleacher, là một lựa chọn tất nhiên để thực hiện các tính toán siêu tốc, và tư vấn thường xuyên hằng ngày mà Kohlberg Kravis sẽ cần. Kravis yêu quý Waters và biết sự nghiệp tư vấn ngân hàng của ông cần một cú hích sau khi đột ngột mất đi quyền lực ở Shearson.

Có tới ba ngân hàng đầu tư làm cho nhóm tư vấn cồng kềnh, đó là chưa kể đến chi phí sẽ đội lên. Đó là lực lượng tư vấn lớn nhất từng được tập hợp cho một thỏa thuận của Kohlberg Kravis. Mặc dù vậy, Kravis quyết định thuê công ty thứ tư: một công ty sáp nhập đầy nhiệt huyết, Wasserstein Perella. Wasserstein có thể được coi là nhà chiến thuật gia về tiếp quản xuất sắc nhất Phố Wall, là tài sản vô giá cho bất kỳ thỏa thuận lớn nào. Nhưng sự tư vấn không phải là thứ Kravis cần ở ông ta. Thuê ông ta hoàn toàn là một động thái phòng thủ: Anh muốn Wasserstein đứng bên ngoài cuộc đua. Buồn vì không được tham gia vụ này, Wasserstein chắc chắn sẽ trở thành kẻ kích động nguy hiểm. Tốt hơn nên thuê tay kiến tạo thỏa thuận béo lùn này, và kìm kẹp ông ta ở bên mình, còn hơn để ông ta chạy lung tung, và có thể sẽ gia nhập một nhóm đấu thầu cạnh tranh.

Việc thuê các ngân hàng đầu tư diễn ra suôn sẻ. Nhưng Kravis đã phải bất ngờ khi bắt đầu tập hợp nhóm ngân hàng đầu tư mà mình cần để huy động hơn 10 tỷ đô-la vốn vay dài hạn. Hôm thứ Năm, anh gọi cho Ronald Badie, trưởng bộ phận ở khu Bờ Tây của Bankers Trust, một ngân hàng lớn ở New York dẫn đầu trong mảng cấp vốn cho sáp nhập. Badie, nhân viên ngân hàng lâu năm của Kravis, hứa sẽ bắt đầu công việc vào ngày hôm sau, sau khi trình bày rõ khoản vay này với các ông chủ của mình ở New York. Nhưng khi Kravis gọi lại vào thứ Sáu, Badie có vẻ trầm tĩnh lạ lùng.

"Henry, có một vấn đề," nhân viên ngân hàng nói. "Tôi nói thật, chúng tôi vẫn chưa quyết định dứt khoát có tiến hành vụ này với anh hay không. Nhưng tôi sẽ cố gắng sắp sếp xong vào cuối tuần này."

Kravis rất ngạc nhiên. Chưa từng có việc tương tự xảy ra trước đây. Kravis biết rằng lý do duy nhất có thể khiến Badie từ chối cam kết là Peter Cohen đã thuê độc quyền Bankers Trust, một động thái cực kỳ hiếm có với mục đích triệt tiêu sự cạnh tranh. Rắc rối lớn đến ngay từ thỏa thuận đầu tiên. Bị cắt khỏi nguồn tiền từ ngân hàng thường xuyên, đội quân Kravis coi như chẳng có súng đạn để chiến đấu.

"Ông không thể ký độc quyền với bên khác," Kravis tức giận. "Ông không thể làm thế."

Cả ngày thứ Bảy, Kravis suy tính phải làm gì với RJR Nabisco. Càng suy nghĩ kỹ, anh càng lo lắng. Mặc dù không có nhiều kinh nghiệm về mua lại, nhưng Cohen và Hill không phải những kẻ ngốc. Trừ khi có nguồn tin khác xác nhận, Kravis cho rằng họ đã có ngân hàng cho vay và đã sẵn sàng thực hiện thỏa thuận. Theo cách Cohen nói đêm hôm trước, chắc chắn ban giám đốc đã nằm trong tầm kiểm soát của Ross Johnson.

Tình hình bên phía Bankers Trust là một rắc rối quá bất ngờ. Nó không chỉ đe dọa sẽ cắt đứt nguồn tài trợ vốn đáng tin cậy nhất của Kravis, mà còn được coi là bằng chứng rõ ràng cho thấy Shearson đang cố gắng ngăn các ngân hàng lớn cấp vốn cho phe cạnh tranh mua công ty của Johnson. Thêm nữa, Kravis biết rõ hội đồng quản trị American Express dự kiến họp vào thứ Hai. Chỉ có một lý do cho điều đó: Shearson cần sự chấp thuận của công ty mẹ đối với khoản vay bắc cầu khổng lồ mà họ cần để tài trợ cho việc mua lại.

Mọi dấu hiệu đều chứng tỏ Shearson và Johnson muốn nhanh chóng kết thúc thỏa thuận này. Kravis biết rằng rất khó để xen vào nếu họ đã ký thỏa thuận sáp nhập. Tối thứ Bảy, Kravis tham khảo ý kiến của Bruce Wasserstein. Ai cũng biết Wasserstein là một chiến lược gia hung hăng, chuyên có những chiến lược tấn công chớp nhoáng. Ông này nói nếu Kravis quá lo lắng về việc Johnson đã khóa chặt vụ này, cách duy nhất để tiến lên là phải tấn công thật nhanh. Bất kỳ sự chậm trễ nào cũng sẽ giúp Johnson có đủ thời gian để ký một thỏa thuận sáp nhập với một ban giám đốc dường như toàn là bạn chí cốt của lão.

Wasserstein cũng từng học luật, ông dẫn lời cựu thẩm phán Tòa án tối cao Louis D. Brandeis: "Ánh mặt trời là điều kỳ diệu nhất xua tan bóng tối." Wasserstein lập luận rằng nếu Kravis lo lắng về việc Johnson đang ăn cắp công ty thông qua một thỏa thuận trong bóng tối, thì họ cần phải dùng ánh mặt trời để soi rọi. Ánh mặt trời ở đây là việc lập tức ra giá đấu thầu.

Ngay lập tức, Kravis ra lênh họp toàn đội vào sáng hôm sau.

Phải thật nhanh, thật nhanh, Kravis nghĩ. *Hành động nhanh nhất có thể*.

Trên khắp thế giới có hàng nghìn ngân hàng thương mại. Trong thế giới tiếp quản, chỉ có ba ngân hàng.

Citibank, ngân hàng Manufacturers Hanover và Bankers Trust đã hình thành nên bộ ba quyền lực, họ trao quyền cho các đầu mối bằng cách buông lỏng quản lý, thông qua đó cho vay hàng tỷ đô-la tiền mặt, để cấp vốn cần thiết cho cỗ máy tiếp quản trên Phố Wall. Trái phiếu rác do Drexel Burnham và những kẻ khác bán ra là nguồn vốn bổ sung quan trọng cho tiếp quản. Không có ba ông lớn này, cỗ máy tiếp quản sẽ dừng ngay lập tức.

Bộ ba này càng mạnh lại càng hăng hái cho vay tiền để tiếp quản, đến mức hồi cuối những năm 1980, cả ba đều đóng vai trò "người vận chuyển chung" cho dòng tiền sáp nhập. Do đó, việc họ đồng thời cho một số lượng không hạn chế các nhà thầu khác nhau đang cùng săn một con mồi vay tiền là không sai. Giống như những người anh em họ hàng xa, các ngân hàng đầu tư, ngân hàng thương mại đã dựng lên "những bức tường vô hình" để giữ kín bí mật cho mỗi bến dự thầu.

Tất nhiên, thỉnh thoảng, cách làm này cũng khiến các khách hàng lâu năm của ngân hàng giận dữ. Gillette, nhà sản xuất lưỡi dao cạo có trụ sở ở Boston, đã cắt đứt mối quan hệ lâu dài với Citibank khi một chi nhánh của ngân hàng đồng ý ủng hộ một cuộc đấu thầu thù địch để giành quyền kiểm soát công ty của họ. Còn có nhiều ví dụ khác nữa. Nói chung, điều này xảy ra khi các ngân hàng nhìn thấy những khoản phí tiếp quản quá hấp dẫn, có giá trị hơn nhiều so với việc bị mất quan hệ làm ăn với một số khách hàng cay cú. Cho dù có nhiều công ty Mỹ phản đối cách làm này, một sự thật

vẫn tồn tại là sức mạnh và tầm ảnh hưởng của của các ngân hàng đó sâu rộng đến mức chẳng điều gì có thể ngăn cản họ.

Dù rất hiếm khi nhưng các công ty vẫn có thể thuê độc quyền một trong ba ông lớn trong một vụ tiếp quản lớn. Chi phí sẽ rất cao. Nghi ngờ của Henry Kravis theo hướng ngược lại có thể là Shearson không yêu cầu một thỏa thuận độc quyền với Bankers Trust hoặc Citibank. Không nhìn thấy sự cạnh tranh trước mắt, Peter Cohen hẳn đã nghĩ họ chẳng cần đến độc quyền. Jim Stern, cầu nối liên lạc giữa Shearson với các ngân hàng của họ, đã nêu vấn đề này một cách không chính thức với Bob O'Brien của ngân hàng Bankers Trust, nhưng Bob O'Brien cứ để tình trạng mập mờ như vậy. Tuy nhiên, sau đó Bob O'Brien thừa nhận ông đã cho phép Shearson hoạt động với tư tưởng rằng ngân hàng của ông sẽ không đỡ đầu cho nhóm ngân hàng cạnh tranh nào. Điều này có thể dẫn đến việc ngám hiểu rằng Bankers Trust đang làm việc cho một mình Ross Johnson.

Do đó, khi Ron Badie yêu cầu khoản vay để tài trợ cho Kravis, trước một cam kết không cẩn trọng như vậy cấp trên của O'Brien ở New York, đã chặn khoản vay cho đến khi vấn đề hiểu lầm được gỡ bỏ hoàn toàn. Toàn bộ cuối tuần đó, Badie cố gắng để có được sự chấp thuận cho khoản vay với khách hàng lớn nhất của mình, nhưng vô ích. Nút thắt chỉ được gỡ rối vào tuần sau, ngay sau khi tác động của nó đã hiện hữu, dẫn đến việc Kravis sớm công bố tham gia đấu thầu.

Đến tối thứ Bảy, nhóm của Kravis vẫn chưa tiếp xúc được với hai thành viên khác trong bộ ba ông lớn. Khi Dick Beattie, luật sư kiêm bạn tâm tình của Kravis đang thư giãn trong căn hộ của mình ở Manhattan, thì Mark Solow gọi đến. Solow, người đứng đầu bộ phận cho vay tiếp quản của ngân hàng Manufacturers Hanover, là một nhân viên ngân hàng đầu tư

từng trải, rất được kính trọng trong giới tiếp quản Phố Wall. Solow giải thích rằng ông đang cố tiếp cận Peter Solomon ở Shearson. Ông cũng biết Beattie là một trong những cố vấn bên ngoài thân cận nhất của Shearson. Ông hỏi Beattie số điện thoại nhà của Peter Solomon.

"Ông có điều gì muốn bàn với Peter?" Beattie hỏi.

"Có lẽ tôi không nên nói vấn đề này với anh." Solow trả lời. "Nhưng tôi cần nói chuyện với ai đó ở Shearson Lehman ngay bây giờ." Điều mà Solow không muốn nói là Bob O'Brien của Bankers Trust đã liên hệ với ông về việc gia nhập nhóm ngân hàng của Shearson, và ông muốn nói chuyện với ai đó ở Shearson trước khi chấp nhận.

Tuy nhiên, Beattie nhận ra cuộc gọi này muốn nhắm tới RJR Nabisco. Solow rõ ràng không biết gì về mối quan tâm của Kravis, và chắc chắn cũng không biết Beattie đang đại diện cho Kravis trong trận chiến quyết liệt với Shearson.

Beattie suy nghĩ rất nhanh. Tiến triển tình hình với Ron Badie khiến ông đặc biệt nhạy cảm đối với các vấn đề liên quan đến ngân hàng. Ông phải chặn Solow lại trước khi ông ta đến với Shearson.

"Thật vui vì ông đã gọi, Mark, bởi Henry Kravis muốn nói chuyện với ông. Tôi có thể nói anh ấy gọi cho ông không?"

"Được chứ."

Beattie nói với Solow rằng ông không tìm thấy số của Peter Solomon và gác máy. Ông lập tức gọi cho Kravis và giải thích tình hình.

Kravis liên hệ với Solow vào sáng sớm hôm sau. "Có phải Manny Hanny* ký độc quyền với Shearson không?" "Không, không có chuyện độc quyền với Shearson hoặc bất kỳ ai khác," Solow nói.

Kravis cảm thấy nhẹ người khi nghe Solow xác nhận. Nếu vậy, anh nói với nhân viên ngân hàng là Kohlberg Kravis muốn thuê ngân hàng Manufacturers Hanover cấp vốn độc quyền cho vụ đấu thầu RJR Nabisco.

Solow ngạc nhiên. Ông nói: "Chúa ơi, chúng tôi không bao giờ thực hiện được điều đó."

"Vậy, lần này các ông hãy làm đi," Kravis nói. "Tôi sẽ trả công hậu hĩnh."

Đối với Kravis, đó là một tin tốt lành hiếm có. Manny Hanny là ngân hàng mà Peter Cohen không bao giờ chạm tới được.

-

Chính trong cuối tuần đó, các hộp dữ liệu tài chính đầu tiên đã bắt đầu được chuyển đến Lazard Freres và Dillon Read, những khối dữ liệu quan trọng đầu tiên trong núi số liệu mà các nhân viên ngân hàng sẽ nhận được trong những tuần tới để giúp họ xác định mức giá hợp lý của RJR Nabisco. Bên trong các hộp dữ liệu, họ cũng thấy nửa tá các nghiên cứu tài chính của những tác giả bên ngoài, hầu hết chúng được gửi đến với mục đích mê hoặc Johnson thực hiện một số loại tái cấu trúc.

Vào thứ Bảy tuần đó ở Lazard, Luis Rinaldini hối hả bước vào văn phòng của một đồng nghiệp với một nắm tài liệu nghiên cứu. "Anh có thấy những thứ này không?" Người Argentina đó hỏi với vẻ ngạc nhiên.

Tại căn hộ của mình ở Chicago, Ira Harris cũng đã nhận được tài liệu vào sáng thứ Bảy, và những gì đọc được làm ông sốc mạnh.

Không một bản định giá nào công bố giá trị của RJR Nabisco ở mức giá 80 đô-la/cổ phiếu. Hầu hết các tài liệu công bố mức gần 90 đô-la/cổ

phiếu. Dự án Project Tara của Dillon Read đưa ra mức giá cho RJR Nabisco từ 81-87 đô-la/cổ phiếu, trung bình trị giá công ty lớn hơn 2 tỷ đô-la so với đề xuất 75 đô-la của Johnson. Dự án Reo của Ruben Gutoff ghi rõ giá tư nhân hóa của công ty lên tới 96 đô-la/cổ phiếu. Tất cả các nhân viên ngân hàng đều biết giá trị của RJR Nabisco đã bị cắt xén nhiều — Lực lượng Không quân của RJR khét tiếng khắp Phố Wall — nhưng họ không ngờ kết quả định giá lại như vậy.

Trong khi các nhân viên ngân hàng kiểm tra kỹ các dữ liệu của Johnson, một gói hàng nặc danh khiến người ta tò mò đã được chuyển đến cho Charlie Hugel ở Connecticut. Bên trong gói hàng, Hugel thấy có một tài liệu kế hoạch của RJR Nabisco, dường như do người của Dean Posvar xây dựng. Bản kế hoạch có tiêu đề Cập nhật Chiến lược công ty, đóng dấu ngày 29 tháng Chín, chỉ ba tuần trước khi Johnson báo cáo trước hội đồng quản trị.

Hugel đọc tài liệu rất cẩn thận. Trong đó đưa ra cái nhìn tổng quan về vấn đề chứng khoán, vạch ra chiến lược để đánh bại Philip Morris, và nêu lên những quan ngại về trách nhiệm pháp lý của thuốc lá có thể khiến công ty trở thành một ứng cử viên không thể bị tiếp quản. Nhưng điều thu hút sự chú ý của ông là giá trị định giá công ty. Từng bước một, tài liệu tập hợp số liệu chứng minh giá trị RJR Nabisco ở mức thấp là 82 đô-la/cổ phiếu và mức cao lên đến 111 đô-la/cổ phiếu. Trong trường hợp thuận lợi nhất, bản kế hoạch kết luận RJR Nabisco có thể từ chối bất kỳ lời đề nghị nào dưới mức giá 110 đô-la/cổ phiếu.

Hugel hoang mang. *Thấp là đến 82 đô-la?* Nếu chính người của Johnson nói rằng công ty trị giá từ 82-111 đô-la/cổ phiếu, thì tại sao lão lại đấu thầu ở mức 75 đô-la?

Điều làm Hugel tò mò không kém là nguồn gốc của tài liệu. Không có ghi chú kèm theo, không có manh mối nào về danh tính người gửi. Nhưng có một điều rõ ràng: Một người nào đó, gần như chắc chắn là một giám đốc điều hành cấp cao của RJR Nabisco, người có quyền truy cập vào các tài liệu quan trọng, đang có ý định chống lại Ross Johnson.

-

“Chúng ta quan tâm đến một công ty thuốc lá,” Kravis bắt đầu nói, mắt quan sát Bruce Wasserstein, “nhưng tôi vẫn không chắc là mình muốn nói với các vị về công ty nào.”

Kravis cười. Mọi người trong phòng họp đông đúc này đều biết Wasserstein đang phải vất vả trong cuộc đấu giá của Philip Morris để giành lấy Kraft.

Chiều Chủ nhật, các nhân viên ngân hàng đầu tư đi thành từng cặp, nối đuôi nhau từ từ lái xe từ nhà, đi qua những con đường rải đầy lá của công viên Trung tâm, tề tựu đông đủ ở phòng họp của Kohlberg Kravis vào lúc 4 giờ chiều. Kravis và người của anh đã đến từ buổi trưa, và dành gần hết buổi chiều để nghiên cứu những phân tích khác nhau về các giá trị còn chưa tính đến của RJR Nabisco. Kravis ngồi cạnh bàn lớn, quan sát đội ngũ anh tập hợp chuẩn bị cho cuộc tấn công. Ở bên trái, tại chỗ ngồi quen thuộc, là Dick Beattie với đôi mắt xanh nhạt kiên định, quai hàm nghiêm nghị. Bên trái Beattie là Casey Cogut, chàng luật sư có khuôn mặt trẻ con, là người thay mặt cho Beattie. Cogut giám sát phần lớn hoạt động liên quan đến pháp luật của Kohlberg Kravis theo hướng dẫn của Beattie. Sáng hôm đó, hai vị luật sư này lái xe cùng nhau đến từ nhà họ ở Connecticut.

Tiếp theo là Ted Ammon, một cựu luật sư, hiện là cộng sự cấp cao của Kohlberg Kravis, người nổi tiếng với các giải pháp sáng tạo cho những vấn đề tài chính gai góc. Wasserstein ngồi cạnh Ammon. Cho dù có tài và đã có vô số ý tưởng mang đến cho Kravis, Wasserstein chưa từng góp mặt trong đội ngũ thân cận ở Kohlberg Kravis: Kravis và các trợ lý của anh đều phát ngấy với những bài diễn thuyết dài lê thê của ông ta. Một số người bọn họ, đặc biệt là George Roberts, không bao giờ chắc chắn về lòng trung thành của Wasserstein.

Ngồi bên cạnh Wasserstein là Eric Gleacher, Giám đốc bộ phận Sáp nhập của Morgan Stanley, có dáng người thấp bé. Hai người họ là những cái tên nổi bật nhất trong ngành kinh doanh tiếp quản, Gleacher và Wasserstein là nguồn chuyện cười vô tận giúp Kravis và các trợ lý của anh giải tỏa căng thẳng. Trong các cuộc họp, hai người sẽ thay phiên nhau phát biểu trước, và không bao giờ nhầm lẫn thứ tự phát biểu. Có một điều chắc chắn là họ luôn đưa ra những lời khuyên giống nhau, đến mức đôi khi Kravis chỉ còn biết tròn mắt ngạc nhiên. Beattie cho rằng hai người đã bàn bạc trước mỗi phiên họp chiến lược, vì thực tế hôm nay họ đã có bàn bạc. George Roberts rất thích gọi Wasserstein và Gleacher là Siskel và Ebert* của ngân hàng đầu tư.

Xa hơn nữa là bàn của Steve Waters và Mack Rossoff, một trợ lý có khuôn mặt ngây thơ của Wasserstein, người được Kravis rất yêu thích vì sự xuất sắc trong suốt quá trình đấu giá Macmillan gần đây. Ngồi bên cạnh là đội của Drexel: Jeff Beck và Leon Black, hai chuyên gia tài chính với những hiểu biết sâu rộng, đã biến nhiều ý tưởng của Mike Milken thành hiện thực. Paul Raether khép lại vòng tròn với một cặp cộng sự cấp dưới làm việc rất chăm chỉ, Scott Stuart và Cliff Robbins.

Sau khi yêu cầu mọi người tập trung chú ý, Kravis thông báo cho nhóm về tình hình hiện tại. “Chúng ta hiểu rằng Shearson đang cố gắng có được các cam kết từ những ngân hàng lớn để ràng buộc họ,” Kravis kết luận. “Trong trường hợp đó, chúng ta phải hành động ngay lập tức để ngăn điều đó xảy ra.”

Cuộc tranh luận kéo dài do giá trị của các tài sản bên trong RJR Nabisco sẽ quyết định vụ mua lại có thành công hay không. Các ý kiến không quá khác biệt. Mọi người đều biết Ross Johnson đang có lợi thế. Câu hỏi là tốt nhất họ nên bắt đầu như thế nào. Cliff Robbins trình bày các lựa chọn trong một bản ghi nhớ cho dự án của nhóm ngày hôm đó mang tên Dự án Peach.

Có ba lựa chọn. Lựa chọn đầu tiên là gửi một lá thư cho hội đồng quản trị, gọi là “ôm kiểu gấu”. Trong đó, Kravis sẽ bày tỏ sự quan tâm dành cho công ty, và trả giá cao hơn mức giá họ đưa ra là 75 đô-la, nhưng dừng lại ở đó và không công khai bỏ thầu. Ở cột ưu điểm, Robbins lưu ý “ôm kiểu gấu” có thể sẽ giúp họ truy cập vào thông tin tài chính của RJR Nabisco, một điều bắt buộc nếu họ tham gia đấu thầu mà không có sự trợ giúp của nhóm quản lý. Điều này cũng sẽ trì hoãn sự chèo lái của nhóm quản lý theo hướng nhanh chóng hoàn thành thỏa thuận. Trong cột “nhược điểm”, Robbins lo lắng bức thư mang tính đe dọa có thể sẽ chỉ dẫn đến một cuộc đấu giá kéo dài. Bản ghi nhớ lưu ý rằng quá trình đấu thầu “sẽ phải giới hạn thời gian”. Anh kết luận: Họ có thể thắng, nhưng việc đấu thầu kéo dài sẽ tiêu tốn hàng triệu đô-la.

Lựa chọn thứ hai là mở một cuộc họp với Shearson và Johnson, nhằm thảo luận về một cuộc đấu thầu chung. “Thể hiện sự yếu kém ư?” là câu hỏi xuất hiện trong bản ghi nhớ. Lựa chọn thứ ba là một đề nghị đấu thầu theo phương pháp tấn công chớp nhoáng mà Wasserstein đã tư vấn. Ưu

điểm: có được lợi thế về thời gian… trì hoãn giao dịch của nhóm quản lý. Nhược điểm: không có thông tin… mua lại thù địch… những trở ngại về nguồn cấp vốn.

Khi đến lượt các cố vấn lên tiếng, Eric Gleacher phát biểu trước. Bài phát biểu của ông mang đậm giọng điệu quân đội, kiểu nói khi một người phát biểu trong một chương trình huấn luyện, hoặc trong giờ nghỉ giữa giờ của một trận bóng đá quan trọng. Gleacher là người say mê thể thao, và ông tự hào về điều đó. Ông có tính cách mạnh mẽ, ra dáng bậc nam nhi đại trượng phu trong hình hài một người đàn ông bé nhỏ.

“Anh phải thực hiện đấu thầu,” Gleacher nói. “Rủi ro ở đây là Shearson sẽ có một hợp đồng với hội đồng quản trị trước khi chúng ta có thể làm gì đó. Nếu anh gọi họ và nói: ‘Vâng, chúng tôi rất quan tâm,’ chúng ta cuối cùng sẽ bị quấy rầy liên tục. Một lời đề nghị đấu thầu sẽ đưa anh vào thế cạnh tranh sòng phẳng. Chúng ta phải kiên quyết. Quan trọng là thời điểm phát tín hiệu… Chúng ta phải hành động thật nhanh. Chúng ta phải đánh bại họ hoàn toàn, ngay lập tức.”

Phía bên kia bàn, Dick Beattie cười toe toét. Đó mới chính là Gleacher tài giỏi.

Tiếp theo đến Wasserstein phát biểu, về cơ bản, ông lặp lại thông điệp đã nói riêng với Kravis đêm hôm trước. Cuộc thảo luận tiếp tục, những ưu điểm và nhược điểm của từng lựa chọn được nghiên cứu kỹ đến từng chi tiết. Leon Black của Drexel dường như muốn cảnh báo: “Sao phải vội thế? Tại sao không chờ đợi và ra giá cao hơn?”

“Các anh chơi xấu thật,” Gleacher nói.

Họ tiếp tục bàn bạc. Nhưng đã quá rõ ràng, việc nhóm đang nghiêng về lựa chọn nào.

"Giá bao nhiêu đây?" Kravis hỏi.

"Có lẽ nên bắt đầu với giá 75 đô-la," Gleacher gợi ý.

Wasserstein lắc đầu: "Tôi nghĩ đâu đó khoảng 90 đô-la."

Các đối thủ cạnh tranh nói đùa rằng túi tiền của Wasserstein luôn mở, ít nhất là khi ông ta đang tiêu tiền của khách hàng. Các khách hàng của ông ta thường xuyên trả giá cao đến mức những nhà giao dịch nói đó là "phần thưởng thêm của Wasserstein".

Kravis quay sang Steve Waters, người hiểu rõ Johnson hơn bất kỳ ai trong cuộc họp.

"Ông tìm hiểu được gì về Johnson?" Kravis hỏi.

Waters đọc nhanh hồ sơ theo dõi Johnson, rồi kết luận: "Ross không bao giờ mua bất kỳ thứ gì. Ông ấy luôn là người bán." Đề nghị đấu thầu 90 đô-la sẽ ngay lập tức đưa ông ấy vào thế phòng thủ. Chỉ có điều, ông ấy sẽ không muốn phải đấu đá. Nhưng quan trọng hơn, so với đề xuất 75 đô-la đã công bố, giá thầu 90 đô-la sẽ bộc lộ rõ rằng Johnson đang đánh cắp công ty. Khi đó, chúng ta hy vọng quan hệ giữa Johnson và hội đồng quản trị sẽ bị hủy hoại.

"Nếu chúng ta tấn công mạnh," Waters nói thêm, "có thể ông ấy sẽ đầu hàng."

Cuối cùng, Kravis quay sang đội của Drexel. Liệu trái phiếu có bán được và có đủ tiền để mua RJR Nabisco không? Nhu cầu mua trên thị trường thế giới thế nào? Tất cả họ đều biết rằng việc chào bán trái phiếu đang được xem xét sẽ khiến thỏa thuận lớn nhất lịch sử Phố Wall bị thu nhỏ quy mô. Nhưng vẫn cần phải xem xét liệu bản cáo trạng dành cho

Drexel có dẫn đến kết cục thảm khốc cho cả việc tiếp quản và chào bán trái phiếu không.

“Chúng tôi có thể bán trái phiếu rác,” Leon Black nói. “Đừng lo về vấn đề của chúng tôi. Chúng tôi có thể làm được.” Danh tiếng của Black lớn đến mức chẳng ai lo ngại rằng những đảm bảo thường xuyên của ông chỉ là lời hứa suông.

Khi cuộc thảo luận kết thúc, Kravis đưa Paul Raether và các cộng sự lui về văn phòng của mình. Đó là thời khắc quyết định. Bị bỏ rơi, các cố vấn nhân cơ hội đột kích nhà bếp của Kohlberg Kravis và gọi pizza. Khi Kravis đóng cửa văn phòng, không ai biết có một cuộc họp y chang như vậy đang diễn ra đúng thời điểm đó, chỉ cách đó sáu tòa nhà về phía bắc.

-

John Gutfreund vòng tay ôm lấy đứa con trai nhỏ ba tuổi, và bước ra khỏi lề đường đi vào đại lộ Madison. Ông và con trai ra ngoài mua sắm, một tay Gutfreund phải ôm một bọc hàng. Khi qua đường, ông thấy Bill Strong và một nhân viên ngân hàng đầu tư khác của Salomon đang cố gắng tìm chỗ đỗ xe. Ông vẫy tay chào họ.

Gutfreund biết cuộc họp ở căn hộ của ông trên đại lộ số 5 vào buổi tối hôm đó có thể là cuộc họp quan trọng nhất trong sự nghiệp lâu dài và đáng ngưỡng mộ của ông ở Phố Wall. Salomon Brothers nằm trong số các ngân hàng đầu tư mạnh nhất Phố Wall. Mỗi ngày, thông qua sàn giao dịch khổng lồ của ngân hàng có tầm nhìn ra cảng New York, hơn 20 tỷ đô-la chứng khoán được giao dịch, lớn hơn nhiều so với số liệu giao dịch trên Sàn Giao dịch Chứng khoán New York. Nhưng giờ đây, sau ba năm không như kỳ

vọng, Gutfreund đã sẵn sàng rời sàn giao dịch, và dự định đầu tư vốn liếng rất khó khăn mới dành dụm được vào một thương vụ lớn thuộc lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Bộ phận ngân hàng đầu tư đã đề xuất kế hoạch cùng số tiền họ sẽ sử dụng và gửi cho Gutfreund - cách họ thực hiện và con số họ đề xuất sẽ làm choáng váng tất cả những người nói rằng Salomon không bao giờ đủ tầm để làm bất kỳ điều gì trong lĩnh vực LBO.

Bản thân Gutfreund cũng là lính mới trong lĩnh vực này. Phố Wall luôn chia thành hai phe, và đôi khi họ cũng có xung đột: Một phe là các nhân viên ngân hàng đầu tư, họ ăn nói trơn tru, khéo léo, được đào tạo ở Andover và Harvard, và một phe là các giao dịch viên, những người Do Thái mặt đỏ, và những đứa trẻ người Ireland, học ở trường cao đẳng trong thành phố, kiếm sống bằng cách la ó vào mặt nhau trên sàn giao dịch. Xét về bằng cấp đào tạo và thái độ, Gutfreund là một giao dịch viên.

Từ bàn làm việc trên sàn giao dịch, ông liên tục dẫn dắt Salomon Brothers đi qua một thập kỷ phát triển, cho đến khi nó trở thành công ty lớn nhất, và có khả năng sinh lời nhất trong ngành. Năm 1985, tờ *Business Week* tôn vinh ông là "Vua Phố Wall". Với một số người trong ngành tài chính, thì John Gutfreund *chính là* Salomon Brothers. Trong công ty, lời ông nói là luật, và cấp dưới run cầm cập khi ông hiên ngang đi vào một phòng làm việc nào đó, tay vung vẩy điếu xì gà to ngoại cỡ. Gutfreund thấp và luôn thích mặc những bộ comple tối màu. Ông có khuôn mặt tròn, đôi môi dày gợi cảm và nụ cười giống "Jack hà tiện" được khắc trên đèn bí ngô nên trông có vẻ gượng ép. Ông biết Ross Johnson từ những ngày ở Standard Brands, Gutfreund gọi lão là "lão già đầu óc củ đậu".

Ở tuổi 55, Gutfreund lại tìm ra lẽ sống mới. Ông kết hôn với người vợ thứ hai, có con trai, gây sự chú ý với nhiều người để rồi trở thành để tài

cho người ta bàn luận khắp Phố Wall. Susan Gutfreund, mới bước sang tuổi 40, từng là nữ tiếp viên hàng không của hãng Pan Am, đã biến cuộc sống vốn buồn tẻ của chồng mình thành một loạt những buổi gây quỹ trang trọng và các buổi tiệc tùng xã giao. Họ kết hôn năm 1981, sau đó không lâu Gutfreunds liên tục xuất hiện các trang báo của các tạp chí *W* và *Womens Wear Daily*. Susan đã ghi dấu ấn cho sự xuất hiện ngày càng nhiều của họ trong giới thượng lưu New York bằng cách giành lấy vinh dự được tổ chức bữa tiệc sinh nhật lần thứ 60 cho Henry Kissinger. Nhiều tháng sau, các khách mời hôm đó vẫn còn nói về món tráng miệng kẹo bông hình quả táo xanh mà đầu bếp của Susan đã chuẩn bị.

Khi Gutfreunds mua ngôi biệt thự thế kỷ XVIII ở khu phố Rue de Grenelle tại Paris, Susan đã dành nhiều thời gian hơn ở Pháp, và ông bắt đầu đáp máy bay Concorde đi về mỗi cuối tuần. Chuyện gì đến sẽ đến, khi lần đầu tiên Salomon Brothers gặp phải vấn đề vào giữa những năm 1980, nhiều người cho rằng Susan Gutfreund đáng bị chê trách vì đã làm chồng mình mất tập trung vào những vấn đề quan trọng hơn nhiều. "Theo tôi, Susan Gutfreund chính là nguyên nhân cho những vấn đề của John," một người bạn ở Phố Wall nói với tạp chí *New York* vào đầu năm 1988. "Khi một người đàn ông lớn tuổi phát hiện mình vẫn còn sức sống tình dục, họ sẽ trở nên mê muội."

Khi Salomon lớn mạnh, căng thẳng phát sinh giữa một bên là văn hóa giao dịch chiếm ưu thế, và một bên là sự phát triển mới ở giai đoạn manh nha của hoạt động ngân hàng đầu tư, hoạt động này từ lâu vẫn được coi là một đứa con ghẻ bị lãng quên trong công ty. Đến năm 1987, những căng thẳng đó đã bùng phát thành một thứ gần giống với một cuộc xung đột công khai, khi các nhân viên ngân hàng đầu tư muốn có tiếng nói lớn hơn

trong công ty, và không phải ngẫu nhiên mà họ trở nên xông xáo hơn trong các vụ sáp nhập và những hoạt động ngân hàng đầu tư. Những âm mưu ngấm ngầm xuất hiện ở Salomon khiến người ta liên tưởng tới một cung điện Florentine trong thời cai trị của nhà Medicis, trong đó Gutfreund đã là một nhân vật trong tác phẩm của Machiavelli. Đó là một người đàn ông tàn nhẫn đuổi thầy mình đi, và có vẻ tự hào khi sa thải những kẻ dám thách thức quyền lực của mình, Gutfreund dành phần lớn thời gian để trấn áp các cuộc nổi dậy nội bộ. Cả lợi nhuận và tinh thần làm việc của công ty đều sa sút nghiêm trọng. Các cuộc tái cấu trúc không đến đầu đến đũa dẫn đến một loạt đơn từ chức của nhân sự cấp cao, trong đó có cả nhà kiến tạo giao dịch người Chicago, Harris Harris, và chuyên gia kinh tế Henry Kaufman. Ở thời điểm tồi tệ nhất, Gutfreund thoát nạn vào phút chót trước nỗ lực tiếp quản của nhà đầu tư Ronald O. Perelman.

Trong gần hai năm, Gutfreund phải vượt qua khủng hoảng hết lần này đến lần khác, công ty ông luôn trong tình trạng nước sôi lửa bỏng với những bất ổn triền miên. Giờ đây, khi đang cùng con trai thong thả về nhà, bất chấp những tai họa có thể tiếp tục kéo đến, Gutfreund dường như đã bỏ lại phía sau những điều tồi tệ nhất. Nhiều kẻ gây rối ở Salomon đã bị thanh trừng, lợi nhuận đã tăng trở lại, Gutfreund cùng vợ gần như không còn xuất hiện trên các trang báo của tờ *Womens Wear Daily*. Lần đầu tiên, Gutfreund, người đôi khi vẫn gọi việc tiếp quản là “các giao dịch”, dành nhiều sự quan tâm đến hoạt động ngân hàng đầu tư, thậm chí ông còn cùng các nhân viên ngân hàng đến thăm xã giao những khách hàng tiềm năng. Giao dịch trên sàn vẫn sinh lời nhưng Gutfreund đã phát hiện ra điều mà mọi giám đốc điều hành khác của Phố Wall đã biết từ nhiều năm nay: Ngày nay, tiền thật sự nằm trong các ngân hàng đầu tư.

RJR Nabisco là bài kiểm tra đối với sự chuyển hướng của Gutfreund. Ông biết bộ phận ngân hàng đầu tư của mình đã chuẩn bị tinh thần giành lấy một phần trong thỏa thuận mà Ross Johnson đã khởi xướng. Gutfreund từng hoài nghi rằng niềm đam mê của họ đối với "thỏa thuận gây sốt" chỉ xảy ra khi một nhân viên ngân hàng tìm thấy vụ tiếp quản của đời mình. Với hầu hết "những người tham gia thỏa thuận", Gutfreund đã quan sát thấy các triệu chứng xuất hiện hằng tháng hoặc hai tháng một lần. Gutfreund nhận ra các nhân viên ngân hàng tin rằng họ đã tìm được Chén Thánh: gặp được thỏa thuận có thể giúp họ trở lại thời oanh liệt. RJR Nabisco là sự cứu rỗi của Salomon. Với thỏa thuận này, họ sẽ viết lại lịch sử, xóa sạch quá khứ đáng hổ thẹn, và ngay lập tức hình thành một Salomon hùng mạnh trong thế giới LBO.

Gutfreund cho rằng đó là một mục tiêu đáng ngưỡng mộ nhưng không dễ thành hiện thực, và chắc chắn có rủi ro. Những gì Bill Strong nói với ông về RJR Nabisco, công ty của Ross Johnson, có vẻ rất hấp dẫn: thương hiệu tốt, dòng tiền mặt siêu lớn. Nhưng Gutfreund phải nhìn vào cục diện tổng thể. Số vốn mà họ cần — có thể lên đến vài trăm triệu đô-la - sẽ đặt công ty vào gánh nặng nợ nần khổng lồ. Các hoạt động giao dịch trên sàn của Salomon đều sử dụng quỹ của công ty để mua vào một lượng lớn cổ phiếu và trái phiếu, rồi bán chúng với tỷ suất lợi nhuận thấp để kiếm được khoản lợi nhuận khổng lồ. Bất kỳ sự cắt giảm mạnh nào đối với nguồn vốn này có thể khiến các tổ chức xếp hạng xem xét lại xếp hạng tín dụng của Salomon. Bất kỳ sự hạ cấp tín nhiệm nào cũng có thể khiến Gutfreund mất hàng triệu đô-la do chi phí giao dịch cao hơn. Quan trọng hơn, hạ cấp tín nhiệm có thể làm nhen nhóm những sự bất mãn trong hàng ngũ.

Gutfreund không thể tự lừa dối bản thân: Nếu xử lý vụ này không thỏa đáng, ông có thể sẽ phải đối mặt với cuộc nổi dậy công khai.

Sau khi đỗ xe, Bill Strong và nửa tá nhân viên ngân hàng đầu tư khác gặp Gutfreund trước cửa căn hộ của ông. Họ được dẫn vào bên trong, đến một phòng chờ hai tầng cao vút có ốp đá xung quanh. Một bên tường treo bức tranh màu nước của Monet. Căn hộ có sáu phòng ngủ này đã tiêu tốn của Gutfreunds 6,5 triệu đô-la - trước khi nó được cải tạo toàn bộ - mỗi thứ treo trên tường lại tiêu tốn không ít tiền bạc. Với các phòng sinh hoạt chung, Gutfreunds ưa thích bầu không khí hoàng gia Pháp của thế kỷ XVIII, trông thật xum xuê với những bức tranh cổ và cây leo đầy trên giàn. Những bà mệnh phụ hay soi mói trong giới thượng lưu rất thích châm chọc việc Susan Gutfreund đã trở nên lai căng thế nào trong thời gian cô ở Paris. Cô đã chào bằng tiếng Pháp *"Bonsoir, Madame"* khi được giới thiệu với Nancy Reagan.

Nhà Gutfreund chuyển đến đại lộ số 5 sau khi có mâu thuẫn với những người hàng xóm cũ ở khu nhà sang trọng bên sông River House. Susan cứ đòi mua cây thông Giáng sinh Douglas cao gần 7m. Khi cây thông quá cao so với thang máy của tòa nhà, cô đã không chần chừ thuê một chiếc cần cẩu đặt trên mái nhà và tời nó lên, và thật không may điều này chưa được những người thuê căn hộ áp mái cho phép. Thật là một cảnh tượng đáng xấu hổ, tiếp sau đó là một vụ kiện trị giá 35 triệu đô-la. Ngay sau đó, nhà Gutfreund chuyển đến khu nhà lớn hơn trên đại lộ số 5.

Nhóm Strong được dẫn đi xem một vòng căn hộ xa hoa, rồi vào thư viện của Gutfreund, nơi có những bức tường sẫm màu treo đầy tranh sơn dầu. Gutfreund nói: "Nào, hãy nói những điều tôi cần biết về thỏa thuận này."

Strong thấy lo lắng. Đây sẽ là bài phát biểu quan trọng nhất mà anh từng thực hiện. Anh đang đề nghị Gutfreund thực hiện một cam kết chừa từng có có thể định hình lại toàn bộ tương lai của công ty. Anh nhanh chóng trình bày. Strong giải thích kế hoạch rất đơn giản, Salomon và Hanson sẽ đóng vai trò là các đối tác theo đúng nghĩa, chia nhau 50-50 quyền quyết định với cổ phiếu, chi phí và quyền kiểm soát. Salomon có chuyên môn tài chính, Hanson có kiến thức nền tảng về hoạt động thâu tóm. Điều khác thường là cách thức Salomon chen chân vào thỏa thuận này.

Làm việc suốt cuối tuần qua, nhóm Salomon của Strong đã đưa ra kết luận giống như bên Henry Kravis. Để chen chân vào thương vụ RJR Nabisco, họ cần phải hành động táo bạo. Strong đề nghị Salomon nhanh chóng, và bí mật tích lũy để có lợi thế lớn về cổ phiếu của RJR Nabisco, mặt khác đề nghị được tham gia đấu thầu tự nguyện. Strong lập luận rằng điều này sẽ mang lại cho Salomon lợi thế trong thương lượng. Còn có thêm một lợi thế nữa là ngay cả khi Salomon cuối cùng không giành được quyền kiểm soát công ty, họ gần như chắc chắn sẽ thu lợi lớn từ việc nắm giữ cổ phiếu.

Những gì Strong mô tả chính xác là chiến lược mà những kẻ đột kích công ty như Boone Pickens và Carl Icahn đã sử dụng trong nhiều năm qua. Chưa từng có tiền lệ một ngân hàng đầu tư lớn thử tìm cách tiếp cận tương tự ở quy mô vượt xa thỏa thuận mà Tom Hill và Shearson thực hiện để nhảy vào nắm quyền Koppers vào mùa xuân năm đó. Strong lập luận rằng những thỏa thuận khác thường cần có những chiến thuật khác thường. Nếu Gutfreund chấp thuận, Strong muốn sáng thứ Hai sẽ bắt đầu mua cổ phiếu

của RJR Nabisco vào, và tiếp tục mua cho đến khi họ đạt tổng giá trị mua 1 tỷ đô-la.

Strong không hề nông nổi khi đề xuất kế hoạch này. Các nhân viên ngân hàng đã dành cả cuối tuần đã tranh luận về quan điểm này.

Chiến lược có vẻ rất tuyệt vời, mục tiêu chỉ có một lần trong đời là thu mua các thương hiệu đình đám. Đó chính xác là kiểu hành động táo bạo mà theo họ, Salomon nên thực hiện. Càng thảo luận, họ càng trở nên nhiệt tình. Tất cả mọi người chỉ còn một câu hỏi chung: Liệu Gutfreund có đồng ý làm không?

"Không đâu, ông ấy sẽ không bao giờ đồng ý," một nhân viên ngân hàng tên Charles Phillips (còn gọi là Chaz) nói. Phillips nhận xét, Gutfreund nói không đi đôi với làm, nhưng nếu cứ suy tính trong đầu chi bằng nói ra xem kết quả thế nào. Một số nhân viên ngân hàng trở nên chán nản. Họ rên rỉ nếu Gutfreund không thông qua vụ RJR Nabisco này, thì ông sẽ không bao giờ chấp thuận bất kỳ vụ nào. "Nếu chúng ta không thể tìm ra cách để thuyết phục ông ấy," một nhân viên ngân hàng kỳ cựu tên Ronald Freeman nói, "thì 15 năm của tôi ở Salomon chẳng có nghĩa gì."

Giờ đây, khi Strong đã kết thúc bài phát biểu, Gutfreund bắt đầu tấn công, giống như một chiến binh bất ngờ chọc thủng lớp vỏ bọc bên ngoài, lùng sục tìm kiếm những điểm yếu trong kế hoạch của họ. Phong cách của ông là luôn đặt các nhân viên ngân hàng vào thế phòng thủ, buộc họ phải chứng minh cho hành động của mình theo hàng trăm cách khác nhau. Trước khi đánh cược từng đồng đô-la cho thỏa thuận này, Gutfreund nói ông muốn nghe tất cả những điều có thể khiến thỏa thuận đi chệch hướng. "Các vị dường như đang khá dễ dãi với tiền do các cổ đông của công ty

giao phó," ông nghi ngờ. "Điều gì khiến các vị nghĩ rằng ta sẽ thành công?"

Ban đầu, các nhân viên ngân hàng không hiểu ông đang phản đối hay chỉ đơn giản là đặt ra các câu hỏi xác đáng. Còn vấn đề kiện tụng với thuốc lá thì sao? Gutfreund hỏi. "Không thành vấn đề," các nhân viên ngân hàng đảm bảo. Ông hỏi Chaz Phillips: "Thế thị trường trái phiếu có cung cấp đủ tiền không?"

Họ thảo luận đi thảo luận lại từng mục một trong hơn một giờ, sau đó Gutfreund gọi điện cho một trong những giám đốc có tầm ảnh hưởng nhất của Salomon, Warren Buffett. Buffett nổi tiếng là một trong những nhà đầu tư thông minh nhất Phố Wall. Tiên lượng của ông có thể làm chuyển động thị trường, và thường là đúng hướng. Warren Buffett không phải là một nghệ sĩ kiếm tiền kiểu chụp giật, ông không có khái niệm đột kích. Buffett đầu tư theo kiểu truyền thống: mua và nắm giữ. Ông đã mua 12% cổ phần của Salomon vào mùa thu năm trước, giải cứu Gutfreund khỏi các cuộc tấn công thù địch của Ron Perelman. Khi Buffett bắt máy, Gutfreund bật loa ngoài và trình bày tình hình một cách chi tiết. Họ nên làm gì?

Làm đi, Buffett khuyên. Từng là một trong những cổ đông lớn nhất của RJR, ông hiểu về thuốc lá và thích nó. "Tôi sẽ nói với ông lý do tại sao tôi thích ngành thuốc lá," ông nói. "Chi phí làm ra nó là 1 xu. Bán nó thu về 1 đô-la. Nó gây nghiện. Và từ đó, nó tạo ra sự trung thành tuyệt vời với một thương hiệu."

Liệu Buffett có muốn đầu tư cùng Salomon không? Không, nhà đầu tư nói, không phải lúc này. Theo Buffett, đầu tư vào thuốc lá là tốt, nhưng sở hữu một công ty thuốc lá có nghĩa là người sở hữu nó phải sẵn sàng mang trên vai gánh nặng xã hội và tất cả các hoạt động buôn bán thần chết, điều

mà ông không muốn vào thời điểm này. “Tôi đủ giàu rồi và không cần phải sở hữu một công ty thuốc lá để rồi phải giải quyết hậu quả với quyền sở hữu của cổ đông,” Buffet kết luận.

Đối với các nhân viên ngân hàng đang ngồi trong thư viện của Gutfreund, phước lành của Buffett dường như đã xóa tan những nghi ngờ cuối cùng của vị chủ tịch. Gutfreund đồng ý, nếu cần phải hành động quyết liệt thì hãy làm đi. Đêm đó, các nhân viên ngân hàng rời khỏi căn hộ của Gutfreund với tinh thần hưng phấn. Chaz Phillips, người nghi ngờ thái độ của Gutfreund nhất, bắt xe buýt về căn hộ của mình ở đại lộ số 5, trong lòng lâng lâng. Phillips chắc chắn vừa chứng kiến một trong những khoảnh khắc quan trọng nhất trong lịch sử của Salomon Brothers. Ông không thể tin nổi.

Gutfreund thực sự sẽ hành động.

Đầu giờ sáng, các nhân viên ngân hàng đầu tư ở Salomon gọi điện chúc mừng nhau. Không thể tin được, vận may đến rồi. Cuối cùng, sau nhiều năm nói suông, Salomon Brothers sẽ thực sự hành động.

-

“Nào, đợi đã,” George Roberts nói. “Tại sao phải là đêm nay? Tôi sẽ đáp máy bay và đến đó vào ngày mai.”

“Mai cũng được,” Kravis nói, “nhưng đến mai có lẽ đã muộn rồi.”

Roberts bật loa ngoài cuộc gọi từ văn phòng của Kravis, anh cảm thấy bất an với đề nghị đấu thầu ngay lập tức. Mặc dù vẫn theo sát sự chuẩn bị của Kravis, nhưng anh không mong đợi một tiến triển thế này. Ngồi ở nhà tại miền Nam San Francisco, tất cả những gì thôi thúc Roberts chỉ là thông

báo trên máy tính được gửi đến từ New York hai ngày trước đó. Vốn thận trọng, Roberts muốn biết nhiều hơn trước khi cam kết với đề nghị đấu thầu tự nguyện đầu tiên trong lịch sử công ty.

Kravis đưa ra tất cả các lý do phải hành động nhanh chóng. Các ngân hàng đang chặn những khoản vay. Hội đồng quản trị của American Express sẽ họp vào ngày mai để phê duyệt khoản vay bắc cầu cần thiết nhằm khóa chặt thỏa thuận. Nếu họ không hành động nhanh, Johnson có thể thực hiện xong thỏa thuận này trong vòng vài ngày, nếu không muốn nói là vài giờ. Anh lập luận: Một lời đề nghị đấu thầu là cách duy nhất để Kohlberg Kravis chắc chắn có thể đặt chân vào cửa. Hơn nữa, lời đề nghị đó đảm bảo họ sẽ nhận được phản hồi từ hội đồng quản trị. Luật chứng khoán liên bang quy định cho dù mục đích của một đề nghị đấu thầu là gì, nó phải nhận được câu trả lời chính thức trong vòng 10 ngày. Vì thế, Kravis cho rằng hội đồng quản trị không thể phớt lờ họ.

Hơn nữa, đây không phải là một cuộc đấu thầu thù địch hoàn toàn. Lý do là chính Johnson đã đưa công ty vào cuộc chơi. Và Kravis dự định sẽ đưa ra đề nghị đấu thầu sao cho hội đồng quản trị của RJR Nabisco phải chấp nhận. Anh nói, theo cách đó, họ sẽ có được lợi thế về thời gian mà không cần chính thức đưa ra đề nghị đấu thầu thù địch.

Bruce Wasserstein và Eric Gleacher vào cuộc để thuyết phục Robert. Họ lặp lại chiến thuật quân sự đã bàn cho Roberts nghe. Roberts không mấy ấn tượng với lập luận của hai nhân viên ngân hàng này, mặc dù anh không nói như vậy trước mặt họ. Roberts biết trên Phố Wall đầy rẫy những kẻ như Wassersteins và Gleachers, những kẻ đang cố gắng đẩy Kohlberg Kravis vào những thỏa thuận vội vàng, mà lợi ích chính dường như là để thu những khoản phí tư vấn hàng triệu đô-la. Đặc biệt, Wasserstein là kẻ

xấu, luôn làm phiền Henry với những ý tưởng tiếp quản mới. Roberts tuy chấp nhận bọn họ nhưng vẫn luôn hoài nghi, rồi anh ghép họ vào những điều mà anh ghét ở New York. Được một lúc, Roberts nói với hai nhân viên ngân hàng rằng anh muốn đi vệ sinh.

Đó là một quyết định rất quan trọng. Thỏa thuận này lớn gấp ba lần so với tất cả các vụ họ từng làm trước đây. Đó cũng là lần đầu tiên họ tham gia đấu thầu mà không có sự trợ giúp của nhóm quản lý thân thiện. Nếu muốn có RJR Nabisco, có vẻ như họ sẽ phải tự bơi một mình.

Tuy nhiên, Roberts cảm thấy anh đang bị khuất phục trước những lý lẽ bản năng nhưng thực tế của Kravis. Tách biệt ở California, anh thấy sẽ chẳng ích gì khi phản đối số đông ở New York. "Được rồi," Roberts nói. "Hãy cứ chờ đến sáng mai. Nếu không ai còn chút dè dặt nào, chúng ta sẽ tiến hành."

Cuộc họp kết thúc lúc 10 giờ 15 phút. Khi Kravis chuẩn bị ra về, Gleacher và Wasserstein bước vào phòng làm việc của anh. "Chúng tôi muốn nói chuyện về phí tư vấn," một trong hai người nói.

Kravis bực mình với yêu cầu này. Kohlberg Kravis thường đợi đến khi vụ tiếp quản có tiến triển, thậm chí sau khi hoàn thành, mới thương lượng các khoản phí tư vấn với những nhân viên ngân hàng. Kravis coi trọng việc giữ chữ tín với các cố vấn của mình. Anh liếc nhìn hai người với ánh mắt lạnh lùng: Những gã này muốn tăng tiền công sao.

"Tại sao các anh lại nói chuyện đó vào lúc này?" Kravis nói. "Trước kia, chúng ta chưa từng phải băn khoăn về nó."

Hai nhân viên ngân hàng nhấn mạnh rằng cả Morgan Stanley và Wasserstein Perella sẽ phải nhận được một khoản phí 50 triệu đô-la mỗi bên. Đó là một con số rất lớn. Các khoản phí lớn nhất được đàm phán cho

đến thời điểm đó là khoảng 50-60 triệu đô-la, và đó là cho những thỏa thuận đòi hỏi các khoản vay bắc cầu lớn cùng những cam kết cấp vốn hàng tỷ đô-la. Wasserstein và Gleacher muốn số tiền tương tự chỉ cho những lời tư vấn của họ.

Điều này thật nực cười, Kravis nghĩ. Khi anh chuẩn bị phát động trận chiến tiếp quản lớn nhất trong đời cũng như trong lịch sử Phố Wall, các cố vấn của anh lại lo lắng về khoản tiền hoa hồng hơn là chiến thuật của họ.

"Chưa đến lúc đâu," Kravis nói với hai người. "Chúng ta thậm chí sẽ không bàn về nó. Đây là lần cuối cùng chúng ta nói về nó."

"Được thôi," sau một giây, Gleacher nói. "Nhưng điều này rất quan trọng với chúng tôi. Chúng tôi chỉ có thể tin tưởng anh thôi."*

Sau đó, Kravis đã lái xe về căn hộ của mình ở đại lộ Park. Anh rất hài lòng với những gì diễn ra đêm nay. Một đề nghị đấu thầu dường như là cách làm đúng đắn nhất. Anh gần như chắc chắn sẽ làm như vậy. Tất nhiên, cách làm đó sẽ không tránh khỏi hoài nghi. Làm thế nào để các nhà đầu tư trong quỹ của họ hiểu được vấn đề? Báo chí sẽ đăng tin ra sao? Quan trọng hơn cả là hội đồng quản trị RJR sẽ xem xét đề nghị của họ thế nào? Các giám đốc phải tin đó không phải là một đề nghị đấu thầu thù địch.

Kravis muốn trì hoãn một chút. Sáng mai, anh sẽ nói chuyện với Beattie và Roberts, có thể với cả Peter Cohen nữa.

Sau đó, anh sẽ đưa ra quyết định cuối cùng.

-

Mặc cho bên Henry Kravis hối hả chuẩn bị, nhóm quản lý của Johnson đã có cuối tuần nghỉ ngơi trọn vẹn. Đầu giờ tối Chủ nhật, Johnson vẫn vô tư không biết gì về cuộc tấn công đang tiến đến ngay trước mắt, lão ùa vào nhà của Jim và Linda Robinson ở lầu trên Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại. Johnson, với làn da rám nắng và thoải mái trong chiếc áo len cotton và quần vải rộng, đang có tâm trạng tốt. Trong chuyến bay trở về từ Atlanta chiều hôm đó, lão đã dừng chân ở Chattanooga, Tennessee cùng Laurie và John Martin, và đã chơi một trận golf, ở đó có sân golf Honors do một người bạn mà lão yêu quý tên là Jack Lupton sở hữu, ông này từng có xưởng đóng chai Coca-Cola. Cả ba người bọn họ đều chơi tốt, Laurie phát bóng bằng tee* ngắn, Johnson sử dụng tee trung bình và Martin sử dụng tee dài.

Johnson chẳng hề lo lắng về mối đe dọa từ phía Kravis. Trên thực tế, lão chẳng có nhiều thời gian để lo lắng về bất cứ điều gì kể từ thứ Sáu. Vào thứ Bảy, lão ngủ đến trưa, sau đó cả buổi chiều lão cùng Martin xem trận bóng đá của sinh viên đại học. Vào thứ Hai, lão và Laurie dự định đến thăm Bruce, anh vẫn còn hôn mê sau tai nạn hơn một tháng trước. Thứ Ba, họ sẽ gặp các nhân viên ngân hàng đầu tư, bước đầu tiến tới khoản vay tối thiểu 15 tỷ đô-la cần thiết cho thỏa thuận này. Đó là khi công việc sẽ thực sự bắt đầu, Johnson suy tính.

Còn về phía Kravis, điều đó không thành vấn đề, Cohen có thể chăm sóc anh ta. Kravis sẽ bình tĩnh lại; mọi thứ sẽ lại đâu vào đấy. Cohen nói có thể lo vệc này trong khi vẫn chưa có tin tức gì mới, Johnson vẫn tin vào anh ta. Dù sao thì Kravis có thể làm gì được đây? Johnson cảm thấy chắc chắn anh ta sẽ không dám đấu giá một công ty trị giá 18 tỷ đô-la mà không có sự ủng hộ của nhóm quản lý.

Jim Robinson lại không thể hững hờ. Vào tất cả các ngày cuối tuần, ông cứ lo lắng thái quá về việc có nên tự mình gọi cho Kravis hay không. Cohen nói anh ta có thể kiểm soát tình hình, nhưng Robinson không thể cứ lờ đi trong khi ông nghĩ mình có thể giúp. Thông qua điện thoại, ông và Johnson cùng Cohen đã dành phần lớn thời gian buổi tối hôm đó để kiểm tra tất cả các khả năng.

Khoảng 11 giờ, Johnsons và Martin về nghỉ ngơi ở căn hộ của Johnsons trên đại lộ số 5, cạnh khách sạn Pierre. Khi họ về đến nơi, Martin rất ngạc nhiên khi nhận được tin nhắn từ trợ lý của mình, Bill Liss. Khi gọi lại, ông thấy Liss gần như hoảng loạn.

Liss giải thích, ông vừa nhận được một cuộc gọi từ phóng viên của tờ *Wall Street Journal*: "Henry Kravis sẽ đề nghị tham gia đấu thầu vào sáng mai với giá 90 đô-la/cổ phiếu."

Martin và Johnson nhìn nhau, chết điếng người. "Điên à," Martin nói với Liss.

"Mất trí à," tiếng Johnson tiếp lời. "Có ai lại trả đến 90 đô-la?"

Chỉ là lời đồn đại thôi, hai người tự nhủ. Xung quanh một thỏa thuận tầm cỡ thế này, chắc chắn sẽ có hàng trăm câu chuyện kỳ lạ đồn đại về nó. Tuy nhiên, John Martin vẫn nói lại tin đồn cho Linda Robinson.

-

Peter Cohen vừa định đặt quyển sách đang đọc xuống, và chuẩn bị cùng vợ đi ngủ. Anh biết ngày mai sẽ là một ngày khó khăn. Vấn đề với Henry Kravis phải được giải quyết.

Anh đã có một kỳ nghỉ cuối tuần yên ổn. Sau cuộc gặp với Kravis vào tối thứ Sáu, khi về đến nhà, Cohen gần như kiệt sức. Vào thứ Bảy, anh phải chịu đựng sáu giờ học tiếng Pháp. Cohen cần một người dạy kèm — anh cũng đang học cả tiếng Ý — để xây dựng tình bạn mới với Carlo De Benedetti, bởi anh mới gia nhập hội đồng kiểm soát của De Benedetti ở Pháp và Ý. Cohen đảm bảo với vị gia sư rằng anh sẽ cố gắng theo, và học tập chăm chỉ hơn so với mùa xuân năm trước. "Tôi hứa lần này sẽ khác," anh nói mà không biết đó sẽ là buổi học tiếng Pháp cuối cùng của mình trong nhiều tháng. Cuối buổi chiều hôm đó, anh đến xem trận bóng ném của con trai. Vào Chủ nhật, Cohen quanh quẩn ở nhà cả ngày. Anh nói chuyện nhiều lần với Jim Robinson và Tom Hill. Cả ba người nhất trí là Shearson nên tiếp tục đàm phán với Kravis. Cohen chẳng mảy may có ý tưởng về việc cuộc đàm phán sẽ dẫn đến đâu, nhưng thử và ngăn chặn Kravis trước khi rắc rối leo thang có vẻ là một nước cờ khôn ngoan.

Chuông điện thoại của Cohen vang lên. Đó là Linda Robinson, cô truyền đạt lại thông tin của John Martin, và bày tỏ lo lắng về tin đồn rằng Kravis sẽ đưa ra đề nghị đấu thầu RJR Nabisco.

"Tôi thấy điều đó thật khó tin," Cohen nói, "chỉ là lời đồn đại thôi." Giống như Johnson, anh cho rằng tin đồn thường xuất hiện ở bất kỳ cuộc đấu giá lớn nào. Linda Robinson cũng thấy có vẻ hợp lý.

Chưa đầy một giờ sau, Robinson gọi lại. Cô lại nhận được một cuộc gọi từ một phóng viên, người này nói với cô về tin đồn tương tự.

"Không đúng đâu, Linda," Cohen lặp lại. "Chúng tôi dự định gặp Henry vào ngày mai. Làm sao anh ta có thể làm thế mà không tính đến lợi ích từ một cuộc đối thoại khác? Điều đó thật vô lý. Chỉ là tin đồn thôi."

-

Trước khi đi ngủ, Linda Robinson gọi lần cuối cho Johnson và thông báo tin tức về cuộc gọi của phóng viên thứ hai. Cô quả quyết rằng lão không cần phải lo lắng. “Myron nói điều đó là không thể,” cô gọi Cohen bằng biệt danh do cô tự đặt. “Bọn họ sẽ gặp nhau vào sáng mai.” Tuy nhiên, Johnson lần đầu tiên cho phép bản thân có chút lo lắng. Sau khi chúc Linda Robinson ngủ ngon, lão nói với Laurie. “Chúa ơi, cô ấy cũng nhận được cuộc gọi. Thật lạ…”

“Có thể là thật không?” Johnson nghĩ. Không, đó chắc chắn là tin đồn. Không thể vô lý như vậy. Chết tiệt, lão thấy bối rối, ngay cả nếu Kravis trả giá cao hơn đề xuất của họ, cũng không thể cao hơn đến 15 đô-la/cổ phiếu.

Không, không thể được…

-

Sáng thứ Hai, Bill Strong, nhân viên ngân hàng đầu tư của Salomon Brothers, dậy từ rất sớm. Anh đang ở nhà tại thành phố Summit, bang New Jersey, sẵn sàng cho một ngày làm việc mới. Hôm nay là ngày mà các nhà kiến tạo thỏa thuận của một Salomon Brothers già nua và trầm mặc sẽ bước sang thế kỷ XXI.

Vào lúc 5 giờ 20 phút, Strong chui vào trong chiếc BMW 735i màu đen, và lái đến một quầy bán báo gần đó. Hai mươi phút sau, khi anh đang trên đường đi về phía đường hầm Holland Tunnel với một đống báo chưa đọc đặt trên ghế bên cạnh, thì chuông điện thoại reo. Đó là một cộng sự của Salomon, David Kirkland. Kirkland vừa nghe trên đài CBS rằng Henry

Kravis đã công bố đề nghị đấu thầu RJR Nabisco với giá 90 đô-la/cổ phiếu.

"Ôi, Chúa ơi," Bill Strong nói.

-

6 giờ sáng, luật sư của Johnson, Steve Goldstone, đang mặc quần tập thể dục thì điện thoại reo. Gần đây, anh đã chuyển đến một căn hộ ở tòa United Nations Plaza. Mỗi sáng, anh tập thể dục ở phòng tập dưới lầu để giảm căng thẳng.

"KKR đã công bố đề nghị tham gia đấu thầu," Tom Hill nói thẳng vào vấn đề, nhanh chóng phác thảo vài chi tiết của đề nghị mà ông vừa biết.

Lúc đầu, Goldstone không hiểu. "Nói lại xem, ông đang nói cái gì thế?"

Hill lặp lại những gì ông biết.

"Giá bao nhiêu?" Goldstone hỏi.

"90 đô-la/cổ phiếu."

Goldstone choáng váng. Trong nhiều tuần chuẩn bị của họ, chưa khi nào anh nghe thấy bất cứ điều gì để chuẩn bị tinh thần đón nhận một con số cao đến vậy. Shearson đã nói họ không cho rằng thỏa thuận sẽ có giá hơn 80 đô-la.

"Nói lại đi? 90? 90 ư?"

"Đúng vậy."

"Tôi sẽ đến văn phòng của ông ngay lập tức."

Goldstone lặng người, tuột chiếc quần tập ra. Nhiều tháng sau, anh nhớ lại: "Cuộc gọi đó làm tôi thật sự choáng váng."

-

Sáng thứ Hai, cả tờ *Wall Street Journal* và *The New York Times* đều đưa tin Kohlberg Kravis đã công bố đề nghị đấu thầu RJR Nabisco với giá 90 đô-la/cổ phiếu. Quai hàm Dick Beattie chùng xuống khi ông đọc tin trên báo. Đâu đó đã có sự rò rỉ tin tức. Đó là sự vi phạm bảo mật tồi tệ nhất mà ông từng chứng kiến trong 20 năm ở Phố Wall. Ai đó, có lẽ là một cố vấn của Kravis, đã được trả hàng triệu đô-la để tiết lộ thông tin về bước chuyển mình lớn nhất trong sự nghiệp của Kravis. Beattie vẫn còn đang bối rối khi Kravis gọi vào khoảng 7 giờ.

“Ông đã xem tin giật gân trên tờ Times chưa?” Anh hét lên.

“Thấy rồi, tôi rất tức giận vì điều đó. .

“Chết tiệt, Beck!”

“Này, Henry…”

“Thế nhé!”

Kravis, nhắm vào chi tiết liên quan đến Drexel Burnham trong bài báo trên tờ *Times*, ngay lập tức chỉ ra thủ phạm là Jeff Beck. Trong nhiều năm, anh đã phải chịu đựng những trò đùa quá ngớ ngẩn của Beck. Bây giờ là lúc anh trả hết cho Beck.

Kravis vẫn còn rất giận dữ khi anh đến văn phòng nửa tiếng sau đó. Giờ đây, những e dè vẫn chất chứa trong lòng anh về việc đưa ra đề nghị đấu thầu đã được đưa ra bàn tán. Tin tức lộ ra buộc anh phải công khai kế hoạch. Anh phải tiến lên thôi. Anh chỉ đạo giá thầu sẽ được chính thức công bố vào 8 giờ.

Cố gắng gạt sang một bên cơn giận dữ với Beck, Kravis viết nguệch ngoạc danh sách những người anh cần gọi điện. Chỉ có năm cái tên: Charles Hugel, Ross Johnson, Jim Robinson, Peter Cohen và Ira Harris, người hiện đang làm việc với ủy ban đặc biệt.

Kravis không thể liên hệ ngay được với bốn người đầu tiên. Khoảng 8 giờ kém 20 phút, anh gọi được cho Ira Harris khi ông đang ở căn hộ ở Chicago. Harris, người liên tục phải chiến đấu với vấn đề về cân nặng, đang ngồi trên máy chạy bộ khi Kravis gọi.

"Ôi, Chúa ơi!" Harris thốt lên khi Kravis công bố đề nghị đấu thầu. Nhà kiến tạo thỏa thuận người Chicago nhắc nhở Kravis rằng với tư cách là cố vấn cho hội đồng quản trị, ông hoàn toàn trung lập trong vụ tiếp quản này. Nhưng bất kỳ giá thầu nào làm tăng giá trị thanh toán cho các cổ đông chắc chắn sẽ là tin tốt cho hội đồng quản trị RJR Nabisco.

"Henry," ông nói, "làm tốt đấy."

-

Sáng thứ Hai, Peter Cohen dậy sớm, chui vào chiếc limousine trước 7 giờ 30 phút, tài xế đưa anh đến trụ sở của Shearson ở khu trung tâm thương mại của thành phố. Sau khi đưa con đến trường, chiếc xe của Cohen đang đi xuống đại lộ Park thì vợ anh, Karen, gọi điện: "Henry vừa gọi điện nói muốn tìm anh." Cohen, sáng đó chưa đọc báo, gọi cho Kravis vài phút sau đó. Trong tất cả các cuộc đối thoại giữa họ tại các bữa tiệc tối, buổi khai trương, thậm chí trên những sườn dốc trượt tuyết, anh chưa từng thấy giọng Kravis căng thẳng đến vậy.

“Peter, tôi gọi để báo rằng chúng tôi biết những gì bên anh làm vào cuối tuần. Vì vậy, chúng tôi sẽ công bố một đề nghị đấu thầu vào lúc 8 giờ để mua RJR với giá 90 đô-la/cổ phiếu.”

Cohen đáp trả với giọng bực bội: “Henry, nói rõ đi, chính xác tôi đã làm gì vào cuối tuần?”

“Anh biết rồi còn gì. Anh đã cố gắng chặn các khoản vay ngân hàng và nhiều việc nữa. Chúng tôi biết điều đó. Chúng tôi cũng biết về các cuộc họp hội đồng quản trị.”

“Tôi không biết từ đâu anh có những tin tức chết tiệt đó, nhưng không hề có điều gì giống như vậy xảy ra. Các cuộc họp của hội đồng đã có kế hoạch trong nhiều tháng. Henry, anh đang làm gì vậy? Tôi đang định gọi cho anh. Tôi đã bao giờ nói điều gì đó và không làm chưa?”

“Tôi cho anh biết,” Cohen tiếp tục. “Anh đang phạm sai lầm kinh khủng, Henry, và đừng xem thường chúng tôi.” Cohen không thể kìm được nỗi căm phẫn. Anh cúp máy, cơn giận dữ của Cohen nhanh chóng chuyển thành cơn sốc, rồi lo lắng. Khi chiếc limo lướt nhanh đưa anh vào khu trung tâm thương mại, Cohen cố gắng tìm hiểu chuyện gì đã xảy ra. Có điều gì đó đã khiến Kravis có hành động này. Anh gọi cho luật sư trưởng của Shearson, Jack Nusbaum.

“Tại sao họ lại làm vậy? Tôi không hiểu! Thật điên rồ,” Cohen nói, giọng anh to dần lên. “Anh ta định sẽ hợp tác với tôi mà.”

Cả hai người đều không thể đoán được chuyện gì đã xảy ra. Nusbaum nói rằng chuyện này cần xem xét trên nhiều khía cạnh. Sẽ không hay chút nào nếu đã có một đề nghị đấu thầu. Chỉ có điều, Kravis làm sao có thể thu xếp vay đến 20 tỷ đô-la trong ba ngày.

“Làm thế nào mà họ nghĩ có thể đầu thầu, Peter?” Nusbaum nói. “Họ đâu có vốn. Thật ảo tưởng. Và anh ta cũng sẽ không dám thực hiện một vụ tiếp quản thù địch.”

-

Ross Johnson vừa ngồi xuống định ăn bữa sáng quen thuộc với bánh mì nướng, thịt xông khói, bánh nướng xốp kiểu Anh và một quả trứng ốp la kiểu Mỹ, thì John Martin xông vào căn hộ. “Là Kravis,” Martin nói, “có rất nhiều nguồn tin, đó là thật.”

Không, Johnson nói. Không thể là thật, lão lắp bắp. Thật vô lý. 90 đô-la/cổ phiếu! Thật điên rồ!

Nhưng đó là sự thật, Martin nói.

Johnson nghĩ ngay đến cuộc gặp của Cohen với Kravis. Có điều gì đó xảy ra vào tối thứ Sáu mới khiến anh ta làm vậy. Có điều gì đó mà không ai nói cho lão biết.

“Chắc chắn đã có kẻ chọc gậy bánh xe. Tôi sẽ tìm hiểu ngọn ngành vụ này.”

-

Ngoài cuộc gặp chẳng đi đến đâu một năm trước, Kravis không thực sự quen biết Johnson. Anh gọi cho Eric Gleacher ở Morgan Stanley để sắp xếp một cuộc nói chuyện qua điện thoại.

“Henry,” Gleacher nói trong sự ngạc nhiên xen lẫn hả hê, “tôi đã đọc về anh trên báo.” Ông cười, không thể kìm được khi có dịp đả kích Jeff Beck,

đối thủ cạnh tranh của mình. “Những gã bên Drexel có tin được không?”

“Chết tiệt,” Kravis nổi giận, “tôi chưa bao giờ nổi điên như vậy. Ông tin không? Tôi gần như đã loại Drexel ra khỏi vụ này.”

Gleacher cười thầm, rồi gọi điện đến Atlanta cho Johnson. Vài phút sau, Johnson trả lời cuộc gọi từ căn hộ của lão ở New York. Nhân viên ngân hàng của Morgan Stanley rất ngạc nhiên khi thấy Johnson vẫn ở trong trạng thái hưng phấn cao thường thấy. Thực ra, nếu đề nghị đấu thầu của Kravis làm lão sốc mạnh, thì lão sẽ không cho phép mình thể hiện ra ngoài.

“Chết tiệt, lấy đâu ra cái giá đó chứ!” Johnson la lên. “Ông thấy đấy, thật điên rồ. Nhưng như vậy lại quá tốt cho tất cả cổ đông.”

Gleacher không hiểu ý của Johnson là gì. Có phải lão thực sự không quan tâm rằng mình sắp mất công ty, có thể là mất việc nữa?

Khi Johnson gọi cho Henry Kravis vài phút sau đó, Kravis cũng vậy, anh rất ngạc nhiên trước phản ứng vui vẻ thái quá từ Chủ tịch của RJR Nabisco. Johnson có vẻ chẳng hề hấn gì trước tin tức động trời về động thái của Kravis.

“Chúa ơi, Henry!” Johnson nói. “Tôi biết anh giàu có, nhưng không biết anh giàu đến thế! Cái gì mà đấu thầu…”

Trái ngược với thái độ cởi mở không thể giải thích nổi của Johnson, Kravis giữ giọng nói rất điềm tĩnh, giống như khi bàn công việc kinh doanh: Ross, tôi chỉ muốn thông báo cho ông biết theo phép lịch sự: Chúng tôi muốn mua công ty của ông. Và tôi sẽ rất vui khi chúng ta có thể ngồi xuống và bàn bạc xem liệu hai bên có thể hợp tác không. Chúng tôi rất muốn ông vẫn sẽ điều hành công ty này.”

“Vậy à, để tôi xem chúng ta sẽ hợp tác thế nào,” Johnson nói. “Tôi sẽ gọi lại cho anh sau nhé.”

Cuộc gọi kết thúc chóng vánh.

Cuối giờ sáng hôm đó, sau khi truyền đạt các thông điệp tương tự đến Jim Robinson và Charles Hugel, Kravis gọi điện và đối đầu với Jeff Beck. Nếu có thể thò tay qua đường dây điện thoại và bóp cổ nhân viên ngân hàng đó của Drexel, anh cũng sẽ làm.

“Tôi không thể tin anh lại làm điều này với tôi,” Kravis nói.

Beck ngay lập tức phát hoảng. “Tôi không làm. Henry, anh phải tin tôi. Không phải tôi.”

“Những gì viết trên các báo khiến tôi tin chắc rằng chính ông đã làm điều đó. Tôi không muốn bất cứ kẻ nào không đáng tin ở quanh tôi. Tôi không muốn bất cứ ai trong đội này là kẻ tư lợi. Chúng tôi không thể sử dụng những người như vậy. Thế đấy, Jeff. Tôi không muốn ông đến bất kỳ cuộc họp nào nữa.”

Beck trở nên điên cuồng. Ông sẽ mất khoản phí tư vấn trị giá hàng triệu đô-la, chưa kể đến danh tiếng. “Henry, không phải tôi,” ông nói. “Tôi không làm! Không phải tôi! Anh phải tin tôi! Đó là Wasserstein! Chắc chắn là Wasserstein!”

Beck cầu xin liên hồi, nhưng Kravis đã phát chán với lời chối tội trong khi đang hoảng loạn của ông ta.

Cả ngày hôm đó, cứ 30 phút, Beck lại gọi điện cho Kravis, nhưng anh không trả lời. Beck quay sang cầu xin Paul Raether và những người khác, thề rằng ông ta vô tội, thậm chí còn quay sang các phóng viên báo chí để được họ ủng hộ, nhưng vô ích. Trong nhiều ngày, Beck ở trong tình trạng

đứng ngồi không yên, ông không thể ngủ, không chắc chắn có được làm việc tiếp với Kravis hay không.

Cũng chính hôm đó, ông nghe nói Eric Gleacher đang lan truyền tin tức về việc Beck đứng sau vụ rò rỉ tin tức. Ông liền gọi cho Steve Waters, cộng sự của Gleacher.

"Hãy nói với Eric," Beck đe dọa, "nếu ông ta còn nói vậy một lần nữa, tôi sẽ bẻ gãy cổ ông ta."

-

Nguồn tin thật sự rò rỉ từ đâu là chủ đề tranh luận kéo dài ở Kohlberg Kravis.

Trong vài tuần, Jeff Beck bị trục xuất khỏi tất cả các cuộc họp chiến lược do Kravis vẫn còn nghi ngờ ông. Cuối cùng, Beck được trở lại khi Kravis tin rằng nhân viên ngân hàng của Drexel đã bị oan bởi một kẻ giấu mặt đã thực sự làm lộ thông tin: Bruce Wasserstein.

Các trợ lý của Kravis đưa ra giả thiết rằng Wasserstein đã làm rò rỉ câu chuyện với báo chí để buộc Kravis sa đà vào trận chiến kéo dài với RJR Nabisco. Động cơ của hành động đó là: Wasserstein muốn ngăn chặn Kravis đấu thầu Kraft. Wasserstein đang cố vấn cho bên nguyên của Kraft, Philip Morris, và ông ta sợ sẽ mất con mồi vào tay Henry Kravis. "Ông ta muốn gây rối trong nội bộ chúng ta," Paul Raether nói. Trên thực tế, Kravis đã liên lạc với John Richman, Giám đốc Điều hành của Kraft, thông báo chính xác việc đấu thầu muộn nhất là vào chiều Chủ nhật.

Kravis tin rằng để che đậy dấu vết, Wasserstein đã khôn khéo đưa ra các tài liệu liên quan đến Drexel Burnham, trong bài báo đăng sáng hôm đó

trên tờ *The New York Times*, khi biết rằng điều đó sẽ thu hút sự suy đoán tập trung vào tính ba hoa của Beck.

Nhiều tháng sau khi thương vụ đã hoàn tất, Kravis và Raether lại thay đổi giả thiết. Sau khi kiểm tra hồ sơ điện thoại của Kohlberg Kravis vào tối Chủ nhật đó, họ khẳng định có các cuộc gọi xác nhận của phóng viên tờ *Wall Street Journal* và *The New York Times*. Kravis tin rằng có hai nguồn tin rò rỉ, từ Beck và Wasserstein, mỗi nguồn cho một tờ báo. Họ phỏng đoán động cơ của Beck chỉ thuần túy là tính tự cao tự đại: Ông ta chỉ muốn nhân thỏa thuận này làm tăng sự tín nhiệm của bản thân. Dù sự thật là gì, cả Beck và Wasserstein đều nhiệt tình phủ nhận việc đã tiết lộ thông tin.

Tranh cãi về vụ rò rỉ thông tin tác động đến Kravis không chỉ trong ngày hôm đó mà kéo dài mãi về sau. Anh phải đối mặt với một sự thật đơn giản: Anh không thể tin các cố vấn, những người mà Kohlberg Kravis cuối cùng sẽ phải trả hơn 500 triệu đô-la tiền phí các loại. Trong suốt thời gian còn lại của trận chiến RJR Nabisco, Kravis, Roberts và các trợ lý của họ chủ yếu tự thân vận động. Mặc dù họ vẫn tiếp tục xin ý kiến tư vấn tài chính từ các nhân viên ngân hàng - anh vẫn phải cần đến họ cho thỏa thuận trị giá 25 triệu đô-la này - nhưng Kravis và Robert đều có xu hướng chia sẻ suy nghĩ thực sự của mình với các đồng nghiệp ở Kohlberg Kravis. Đôi khi, họ cố tình đánh lừa các nhân viên ngân hàng, hy vọng sẽ có một Wasserstein hoặc Beck nữa vô tình truyền bá thông tin sai lệch.

-

Thông báo Kravis phát ra như một vụ nổ bom với kế hoạch của John Gutfreund. Cổ phiếu của RJR Nabisco tăng vọt sau khi có thông tin về giá

thầu của Kravis, buộc Gutfreund phải hoãn kế hoạch mua vào cổ phiếu của RJR Nabisco. Lúc 11 giờ, Bill Strong và Chaz Phillips gặp các đại điện của công ty Anh Hanson tại văn phòng của họ ở trung tâm thành phố, và được thông báo rằng hồ sơ dự thầu đang được xem xét lại. Đến 3 giờ, kế hoạch của họ dừng hẳn.

Đến tối, dư âm của cuộc họp tối hôm trước chỉ còn lại trong tâm tưởng của các nhân viên ngân hàng Salomon như một giấc mơ buồn. Gutfreund đến văn phòng của họ ở tầng 17, cố ý hỏi về chiến lược mà mới hôm trước họ còn say sưa trình bày với ông. Có những lúc ông đề nghị họ nên "cavalier", tức là nên trân trọng tiền đầu tư của các cổ đông. Khi ông đi rồi, một số người với tâm trạng u ám đã tự đặt tên mình là "The Cavaliers", biệt danh gắn với họ trong một thời gian dài.

"Đêm qua, chúng ta thật sáng láng," Chaz Phillips đau khổ nói. "Bỗng dưng trong chớp mắt, chúng ta lại thành lũ ngốc."

-

Ross Johnson ngồi yên lặng trong căn hộ của mình, ở phía đối diện bên kia quảng trường Grand Army Plaza là văn phòng của Kravis, lão cố gắng lý giải các sự kiện xảy ra vào buổi sáng. Lão không thể dũng cảm đương đầu với Kravis và Gleacher. Johnson đã không còn những người bạn thân thiết: Những tay ma mãnh trong Hội anh em vui vẻ luôn khiến đối thủ chóng mặt, cùng kề vai sát cánh.

Johnson nói với John Martin: "Với tôi, tất cả đã kết thúc rồi."

CHƯƠNG 9

Theodore J. Forstmann mặc chiếc áo choàng tắm bằng vải bông xù màu trắng, và đi xuống chiếc cầu thang uốn lượn nhẹ nhàng để ăn sáng. Ánh sáng ban mai rạng rỡ tràn qua cửa sổ căn hộ kiểu hai tầng, nằm cao vút bên dòng Sông Đông của ông. Xa xa bên dưới, những người đi làm vào buổi sáng thứ Hai hôm đó len lỏi trong dòng xe cộ đông đúc trên đường Franklin Delano Roosevelt Drive. Trong bếp, Forstmann có thể thấy người giúp việc, Noemi, đang chuẩn bị bữa sáng với cà phê, bánh mì tròn và nửa quả bưởi. Ông muốn có một bữa sáng thong thả để có thời gian đọc báo buổi sáng.

Năm nay 49 tuổi, Ted Forstmann vẫn duy trì được vóc dáng rắn chắc và bờ vai rộng của một cựu vận động viên. Giờ đây, ông chơi quần vợt tương đối tốt, giỏi hơn khi còn ở tuổi thiếu niên, và trên thực tế, đôi khi ông còn đánh vô lê rất chuyên nghiệp. Chất Địa Trung Hải nổi bật trong con người ông với làn da màu ô-liu, món quà từ mẹ ông, một phụ nữ Ý, nếp nhăn quanh mắt ông tạo nên những nét hằn sâu. Ông có mái tóc màu xám mềm mại.

Forstmann ngồi trong phòng ăn, bên dưới bộ đèn chùm kiểu Pháp, giữa các kệ cao chất đầy những cuốn sách bọc bìa da. Những ngón chân ông miết nhẹ lên tấm thảm Thổ Nhĩ Kỳ mềm mại khi ông ngồi xuống chiếc ghế nhung họa tiết da hổ. Một bức chân dung tự họa của Picasso với đôi

mắt bất đối xứng mở to, nhìn thẳng qua vai trái của Forstmann. Nhà Forstmann ở nơi dành cho những người giàu có bậc nhất Manhattan: Hàng xóm của ông là Rex Harrison và Greta Garbo, hai diễn viên rất nổi tiếng.

Bất cứ ai ở đây cũng sẽ nói ông là người có tất cả mọi thứ. Là một trong những người đàn ông độc thân nổi tiếng nhất New York, người gây quỹ của đảng Cộng hòa nổi tiếng khắp nước Mỹ, Ted Forstmann sống trong thế giới của những chiếc xe Mercedes có tài xế đưa đón, máy bay phản lực của công ty luôn có đầy trái cây tươi, phòng tắm dát vàng, rèm nhung, rượu… và máy bay trực thăng có trang bị tivi đưa ông vượt qua tình trạng giao thông đông đúc ở Manhattan. Nhờ làm việc chăm chỉ và may mắn, công ty 10 năm tuổi chuyên về mua lại có đòn bẩy Forstmann Little & Co. của ông hiện có doanh thu hằng năm ở mức 8 tỷ đô-la, đủ tiền để Forstmann duy trì ngôi nhà thứ hai gần Southampton và Aspen. Văn phòng của ông treo một vài bức tranh nghệ thuật phương Tây, một bức tranh không thể bỏ qua vẽ công viên Trung tâm, và một bức ảnh Forstmann đang siết chặt tay Ronald Reagan. Lúc rảnh rỗi, ông sẽ xem xét tài trợ cho một nhóm nổi dậy ở Afghanistan.

Nhờ sự giàu có này, dường như Ted Forstmann có thể mua được mọi thứ, trừ sự thanh thản. Forstmann có những cơn giận dữ điên cuồng bùng cháy đầy oán giận mà bạn bè và đối tác kinh doanh đều biết rõ, và những lúc như vậy, cách tốt nhất là tránh xa ra. Ngay khi nghĩ đến một cái tên — cái tên *đó* — ông liền xổ ngay ra một bài lăng mạ đầy kích động. Bạn bè ông đã nghe những bài phát biểu như vậy hàng trăm lần. Forstmann biết ở Phố Wall có một số người gọi ông là Cassandra, tức là kẻ báo điềm xấu; những kẻ tự cho mình là có đạo đức, các đối thủ cạnh tranh chế nhạo sau lưng ông. Forstmann không bận tâm. Ông đã đọc tiểu sử của Winston

Churchill, và đồng cảm với chiến dịch không được mấy người ủng hộ của vị chính khách này cảnh báo thế giới về chế độ Đức Quốc xã.

Sáng hôm đó, Forstmann lại được nhắc nhở về nỗi ám ảnh của ông. Vừa mở tờ *Times*, đôi mắt ông ngay lập tức bị hút vào tiêu đề ở góc trên bên phải của trang kinh doanh: "KOHLBERG CHÍNH THỨC CÔNG BỐ THAM GIA ĐẤU THẦU". Ông đọc bài báo rất chăm chú.

Những tên khốn chết tiệt đó, Forstmann nói với chính mình. *Lại là bọn chúng*.

Forstmann thấy ngay Kohlberg Kravis đang đấu thầu Nabisco với mức giá không tưởng. 90 đô-la/cổ phiếu là một mức giá vô lý. Có thể bọn họ đã chọn bừa một mức giá nào đó. Chết tiệt, Forstmann tự nhủ, bọn rác rưởi đó có thể trả giá gấp đôi số tiền đó nếu đống trái phiếu rác của họ bán được. Một lần nữa, Henry Kravis lại sử dụng một dúm tiền mặt, và một chiếc xe chất đầy nợ nần để cố gắng tiếp quản một công ty lớn của Mỹ. Forstmann đọc kỹ bài báo một lần nữa. Tất nhiên, không có thông tin chi tiết nào về nguồn tiền của Kravis — *sẽ không có đâu* — hay nhiều thông tin liên quan khác.

Forstmann nhận thấy mức giá thầu mà Kravis đưa ra với điều kiện hiện có của anh, là một điều bất thường: nguồn vốn và sự chấp thuận của hội đồng quản trị RJR Nabisco, cũng như nhiều vấn đề khác. *Ồ, giá thầu đó*, Forstmann lý giải, *sẽ là như vậy nếu Kravis không bị cảm, nếu Dodgers thắng giải World Series, nếu vợ anh ta thiết kế 14 bộ váy nữa…*

Ông có thể cảm nhận được sự tức giận trào dâng trong lòng. Cảm giác này rất quen thuộc. Ted Forstmann mang trong lòng nỗi tức giận đó đã năm năm nay.

Forstmann tin rằng Phố Wall đang bị chi phối bởi liên minh trái phiếu rác. Kẻ đứng đầu liên minh đó là Michael Milken của Drexel Burnham Lambert, và thành viên quyền lực nhất của liên minh này là Henry Kravis của Kohlberg Kravis. Liên minh này hiện chiếm thế thượng phong trong trận chiến đang dần lộ diện để tranh giành RJR Nabisco.

Sản phẩm của liên minh này là trái phiếu sinh lời cao, hay còn gọi là trái phiếu rác, loại trái phiếu từng được sử dụng vào năm 1988 để huy động tiền - thường là cho mục đích mua lại của hầu hết các nhà đầu tư lớn, các công ty môi giới và công ty mua lại có đòn bẩy. Ted Forstmann tin chắc rằng trái phiếu rác đã làm hỏng không chỉ ngành công nghiệp LBO, mà cả chính Phố Wall. Trong số các ông lớn trong ngành, gần như chỉ có Forstmann Little từ chối sử dụng chúng.

Đối với Forstmann, trái phiếu rác như một loại thần dược cho phép những người mua lại yếu thế nhất tiếp quản những gã khổng lồ trong ngành, và chính nó đã làm sai lệch các ưu điểm của thế giới mua lại cho đến khi không ai còn nhận ra chúng. Forstmann tin rằng đã qua rồi cái thời các công ty mua lại hợp tác với nhóm quản lý, đồng hành cùng họ, phát triển công ty và bán hết trong 5-7 năm như Forstmann Little đã làm. Vấn đề quan trọng bây giờ là duy trì thỏa thuận với một khoản nợ ổn định, tạo ra các khoản phí thậm chí còn ổn định hơn: phí cho nhóm quản lý việc mua lại, phí tư vấn cho các ngân hàng đầu tư, phí trái phiếu rác cho các chuyên gia trái phiếu. Theo như Ted Forstmann được biết, toàn bộ ngành công nghiệp LBO đã trở thành lãnh địa để các nghệ sĩ kiếm tiền nhanh và dễ dàng.

Forstmann cho rằng bản thân trái phiếu rác không có lỗi. Đúng ra, nó có thể là một công cụ hỗ trợ hữu ích. Nhưng ông kịch liệt phản đối những

khuynh hướng đột biến, có vẻ bất ngờ xuất hiện ở mỗi thỏa thuận mới: chứng khoán chỉ được trả lãi bằng các trái phiếu khác (pay-in-kind, hay PIKs tức không dùng tiền mặt), cổ phiếu đó là sự ép buộc với các cổ đông (được gọi theo cách thô thiển là “áp đặt”), và lãi suất của trái phiếu cứ tăng mãi cho đến khi nghĩa vụ nợ bóp chết công ty. Forstmann cười nhạo vào những thứ chứng khoán đó và gọi chúng là “tiền ảo”, “đất nặn”, từ ông yêu thích hơn cả là “Wampum”. (Một loại vỏ sò dùng làm tiền của người da đỏ.) Trong các bài phát biểu trước những nhà đầu tư tổ chức, ông lấy phong trào mua tích trữ vàng trang sức ở Ấn Độ để minh họa cho quan điểm của mình.

Forstmann biết sớm muộn gì thì nền kinh tế cũng sẽ suy sụp, và tất cả những người nghiện trái phiếu rác sẽ thất bại khi họ không thể thanh toán được hàng núi nợ. Họ giống như những nhà đầu tư bất động sản trong túi chẳng có tiền trong khi đã đến hạn trả nợ. Khi điều đó xảy ra, Forstmann lo sợ việc sử dụng nợ trái phiếu rác sẽ lan rộng đến mức toàn bộ nền kinh tế của nước Mỹ có thể bị kéo vào một cuộc khủng hoảng.

Cho đến nay, trong số các khách hàng trái phiếu rác của Drexel, người khiến Forstmann khó chịu nhất là đối thủ chính của ông, Kohlberg Kravis. Kravis không chỉ sử dụng nhiều trái phiếu rác hơn bất kỳ ai, mà anh ta còn sử dụng nó ở sân trước của Forstmann Little, trong ngành công nghiệp LBO. Càng suy nghĩ nhiều về mối đe dọa của trái phiếu rác, Henry Kravis càng trở thành tâm điểm sự tức giận của Ted Forstmann.

Trớ trêu thay, họ từng là bạn bè. Bây giờ, Kravis là nỗi ám ảnh của Ted Forstmann. Forstmann đã nhận thấy sự tương phản trong những lời tiên đoán về điều gì sẽ xảy ra. Đối với ông, Kravis chẳng khác gì nhân vật Faust ở Phố Wall, một kẻ suy đồi đạo đức, người đã bán linh hồn mình cho

một đống trái phiếu rác, và một vụ tiếp quản mới được công bố vào mỗi sáng thứ Hai. Khi nhắc đến tên anh ta, Forstmann lại khịt mũi chế giễu, đảo mắt và thở dài. Những từ như “lừa đảo” luôn sẵn sàng tuôn ra từ miệng ông. Những lúc tức giận nhất, Forstmann đã gọi Kravis là “kẻ khốn kiếp” hay “đồ con hoang.”*

Những ai đang cố gắng nghiên cứu Kohlberg Kravis và ngành công nghiệp LBO chắc đã nghe đủ những lời nói cay độc chống lại Kravis từ Forstmann. Một tiếng khịt mũi, một tiếng thở dài, một đôi mắt mở to tròn xoe và Forstmann bỏ đi thẳng. Khuôn mặt ông sẽ trở nên trắng bệch. Giọng nói thì lạc đi, không ai có thể nghe rõ ông đang nói gì.

“Thật giống như Alice ở xứ sở thần tiên,” Forstmann nói với giọng điệu bực tức. “Lý do Kravis có thể trả những khoản tiền đáng kinh ngạc này là tiền của anh ta không có thật. Đó là tiền giả, tiền ảo. Tiền vỏ sò. Những kẻ này phải bị truy tố vì tội giết người, và không ai biết điều đó.”

Forstmann nói một cách ngoa ngoắt, các công ty mà Kohlberg Kravis sở hữu không bền vững bằng một nửa những gì họ tuyên bố. Forstmann khẳng định lợi nhuận mà Kravis trả cho các nhà đầu tư của anh ta không bằng một phần của Forstmann Little. Cứ mỗi khi Kohlberg Kravis có một thỏa thuận mới, anh ta lại đẩy cỗ máy mà Forstmann lo sợ đang đe dọa nền kinh tế tiến thêm một bước.

Nhiều người quen biết cả hai đều cho rằng cơn thịnh nộ của Forstmann được kích thích bởi sự đố kỵ. Điều đó chắc chắn đúng một phần. Thỉnh thoảng, sau khi công kích Kravis được khoảng 20 phút, Forstmann sẽ phủ nhận ông có hiềm khích cá nhân với anh ta. “Hơn cả hiềm khích cá nhân,” ông nói. Kravis không phải là kẻ thù của ông: Anh ta đơn giản là triệu chứng nghiêm trọng nhất của một căn bệnh đã lây nhiễm khắp Phố Wall, và

hủy hoại ngành công nghiệp mà Ted Forstmann đã có công gây dựng. Forstmann Little rất ít khi đánh giá cao những điểm khác biệt bên ngoài công ty ông.

Đôi khi người ta cho rằng dường như Ted Forstmann có tật tức giận bẩm sinh. Ông nội của ông, một người Đức nhập cư nặng tới 135kg với tính tình độc đoán, đã thành lập một công ty dệt may khiến ông trở thành một trong những người giàu nhất thế giới trước Thế chiến II. Cha của Ted, Julius, thừa kế công ty gia đình, Forstmann Woolens, và nuôi dạy con cái trong giàu sang ở những ngôi biệt thự khép kín ở Greenwich, Connecticut, bên trong có sân tennis và sân bóng chày riêng. Dù giàu có như vậy, toàn bộ người trong nhà Forstmann không hề có cuộc sống bình yên. Julius Forstmann là một người nghiện rượu. Nhà Forstmanns sở hữu súng và Ted con, người con thứ hai trong số sáu anh chị em, lớn lên trong nỗi sợ hãi về thể xác với cha mình. Nhiều đêm, ngôi nhà của Forstmann vang vọng những âm thanh đánh đập gào thét, đôi khi do chính mẹ Forstmann khơi mào thách thức chồng bà có dám uống mà không theo đơn của bác sĩ hay không. Phải mất 10 năm để con cháu nhà Julius Forstmann giải quyết những rối loạn thời tuổi trẻ: Khi trưởng thành, Ted và anh trai Tony không thể nói chuyện trong 10 năm.

Ở tuổi thiếu niên, Ted Forstmann dồn hết sự giận dữ của mình vào thể thao. Năm 16 tuổi, anh trở thành một trong số những tay vợt nghiệp dư hàng đầu của vùng đông duyên hải nước Mỹ. Tuy nhiên, niềm vui của anh với môn thể thao này đã bị nghiền nát dưới áp lực của người mẹ có dáng người nhỏ bé nhưng đầy tham vọng. Ông gọi bà là “Người mẹ quần vợt” và nói: “Bà ấy thúc ép tôi quá nhiều.” Năm 17 tuổi, sự nghiệp đầy hứa hẹn của Forstmann đã kết thúc. Hòa 5-5 một hiệp ở trận chung kết của một giải

đấu lớn ở Forest Hills, ông khiếu nại một quả đánh bóng ra ngoài có tính quyết định nhưng không được chấp nhận. Thắng thế, đối thủ của Forstmann tấn công ác liệt. Ông thua hiệp đấu 7-5; tiếp theo thua trắng 6-0. "Tôi không thể chịu đựng được nữa," ông nhớ lại, và ông không bước đến sân tennis nào trong 17 năm.

Khúc côn cầu là niềm đam mê khác của Forstmann. Là một thủ môn giỏi, cậu bé Forstmann 8 tuổi lần đầu tiên phải đứng trước khung thành vì không thể trượt băng, cậu thích sự độc lập khi đứng trước cầu môn lớn, khi đó thành công phụ thuộc vào chính cậu. Ở Đại học Yale, Forstmann trở thành sinh viên hạng c, và là một thủ môn khúc côn cầu có thể cản bóng từ mọi hướng. Sau khi tốt nghiệp, Forstmann từ chối lời mời tham gia đội tuyển quốc gia Mỹ tại giải vô địch thế giới, không ai biết lý do tại sao. Thay vào đó, ông lang thang trong một năm, làm những công việc không mấy triển vọng như dạy thể dục tại một trường cải tạo thanh thiếu niên, làm việc cho một công ty luật ở Washington. Sau này ông nói, lúc đó ông là một đứa trẻ mất phương hướng, đang cố gắng vượt qua những nỗi ám ảnh thời thơ ấu. Rồi cha ông mất.

Mong muốn mãnh liệt của Julius Forstmann là cho con trai thứ hai của mình theo học trường luật, và ba tháng sau khi cha mất, Ted Forstmann đăng ký học Đại học Columbia. Nhưng tiền từ tài sản để lại của Julius bắt đầu đội nón ra đi ngay sau đó. Nhà máy sợi len Forstmann Woolens làm ăn thua lỗ và bị bán đi. Tài sản của cha để lại, sau khi trả tiền học phí và sách vở chỉ còn lại một khoản rất nhỏ cho Forstmann chi tiêu: 150 đô-la/tháng. Để sống cuộc sống sang chảnh như trước đây, chàng thanh niên giàu có đến từ Greenwich chơi bài bridge với số tiền đặt cược lớn. Chơi giỏi và

luôn thắng, Forstmann nhanh chóng có đủ tiền để sống trong một căn hộ cho thuê giá 350 đô-la/tháng ở khu trung tâm Manhattan.

Sau khi tốt nghiệp, anh đến làm việc cho một công ty luật nhỏ ở Manhattan. Và trong ba năm, Forstmann cam chịu và kiên nhẫn với những chi tiết vụn vặt của các công việc liên quan đến luật pháp của công ty. Nhiều ngày, anh lẻn ra ngoài lúc 4 giờ chiều để đi chơi bài, nếu may mắn, một đêm anh có thể kiếm được 1.500 đô-la. Forstmann ghét cay ghét đắng khoảng thời gian dài cúi mặt trong các thư viện luật để tìm kiếm thông tin cho những đồng sự cấp cao, nhưng anh không đủ tự tin dứt áo ra đi - cho đến một ngày, một công ty nhỏ ở Phố Wall hoạt động trong lĩnh vực rất hấp dẫn: thực hiện những hợp đồng bảo lãnh trái phiếu lớn, đề nghị với chàng luật sư trẻ một công việc tạp vụ tối thiểu nhất. “Forstmann,” luật sư cấp cao tự hào nói với anh bằng giọng nói trầm bổng, “anh sẽ là người liên lạc của chúng tôi với nhà in.” Ngay lúc đó, Ted Forstmann quyết định từ bỏ công việc gò bó trong ngành luật.

Anh đến với những người bạn ở Phố Wall, tại đó, anh học và hiểu được mọi ngóc ngách của các hoạt động bảo lãnh chứng khoán cùng những nghiệp vụ tài chính lặt vặt khác. Chẳng mấy chốc, anh chán công việc đó. Anh thiếu kiên nhẫn vì phải gánh thêm nhiều trách nhiệm và cảm thấy bất công vì được trả công quá thấp. Forstmann dành sáu tháng làm việc cho một công ty đầu tư nhỏ khác có tên Fahaerty & Swartwood. Ở đó, anh làm việc chăm chỉ cùng một thanh niên đến từ bang Oklahoma cũng rất siêng năng tên là Henry Kravis. Forstmann sớm rời bỏ công ty đó để đến những công ty đầu tư vô danh khác, đến nay những công ty này không còn tồn tại nữa. Trong ba năm ở đó, thỉnh thoảng anh cũng được tham gia các công việc về bảo lãnh, ngân hàng đầu tư và sáp nhập. Tuy nhiên, cuối cùng,

giống như các công ty trước đây, Forstmann cảm thấy gò bó với công việc văn phòng như nghẹt thở dưới đôi mắt soi mói của giám đốc điều hành cấp cao. “Thực tế, tôi chưa bao giờ là một nhân viên giỏi,” Forstmann nói. “Tôi không bao giờ làm những gì được sai bảo, và luôn không làm theo tuần tự công việc mà người ta ra lệnh.”

Năm 1974, Forstmann lúc này đã 30 tuổi, không có việc làm, và không một xu dính túi. Anh quá sĩ diện, không thể xin tiền mẹ thêm nữa, nên anh đành quay sang luồn cúi cầu xin anh trai Tony, người đã thành lập và thành công với một công ty quản lý tiền mặt có tên Forstmann Leff Associates. Sau khi bán xe, Forstmann có 20.000 đô-la. Với số tiền đó, anh nghĩ sẽ tồn tại được một năm. Để có tiền sinh hoạt, anh hối hả đến các bàn chơi bài bridge, làm việc trên sân golf và thỉnh thoảng cố gắng thu xếp các thỏa thuận giữa những người bạn ở Phố Wall. Gần đến tuổi trung niên, Ted Forstmann vẫn như một kẻ tị nạn ở Phố Wall, là một tay chơi hạng hai với một lời tiên đoán buồn về việc khi nào anh mới tạo nên dấu ấn trong đời.

Tuy nhiên, Forstmann lại có được một vị trí trong ban giám đốc của Graham Magnetics, một công ty nhỏ ở Texas được anh hỗ trợ trở thành công ty đại chúng khi làm công việc cuối cùng ở Phố Wall. Không còn lựa chọn nào khác, anh thuyết phục tổng giám đốc công ty không chỉ bán đi công ty mà còn để Forstmann xử lý cuộc đấu giá.

Không có văn phòng, Forstmann liên lạc với thư ký của anh trai mình ở Forstmann Leff để nhận các cuộc điện thoại gọi đến cho anh. Anh hứa thưởng cho cô một chiếc áo khoác lông chồn nếu cô nói với những người gọi đến rằng anh đang họp, và sau đó nhanh chóng chuyển tin tức đến căn hộ của anh.

Phải mất 18 tháng anh mới bán được Graham Magnetics. "Một công việc buồn tẻ," Forstmann nhớ lại, nhưng khi thỏa thuận kết thúc, anh kiếm được 300.000 đô-la. Anh mở nhờ một văn phòng ở Forstmann Leff, và cố gắng sắp xếp nhiều thỏa thuận hơn. Forstmann thử bất cứ thứ gì, thậm chí có lúc anh còn rao bán các bộ phận lò nung cho lãnh tụ tối cao trong chính phủ Iran.

Trong số những người bạn chơi golf của Forstmann ở Câu lạc bộ đồng quê của giới nhà giàu, Deepdale Country Club, có Derald Ruttenberg, khi đó là tổng giám đốc một công ty công nghiệp tên là Studebaker Worthington. Forstmann luôn cố gắng sắp xếp các thỏa thuận cho Ruttenberg, vì vậy khi em trai của Forstmann, Nick, lúc đó làm việc cho một công ty mới khởi nghiệp tên là Kohlberg Kravis Roberts & Co., nói anh muốn sắp xếp một cuộc họp với giám đốc điều hành, Forstmann đã đánh hơi thấy một khoản tiền hoa hồng. Anh liền nhanh chóng tiến hành.

Cuộc họp đã thay đổi cuộc đời của Ted Forstmann. Trong cuộc họp đó, anh và Ruttenberg đã nghe Henry Kravis và Jerry Kohlberg đề xuất thứ mà họ gọi là mua lại có đòn bẩy. Forstmann đã quen thuộc với khái niệm này, nhưng chưa bao giờ anh thử bất cứ điều gì giống như vậy trong suốt sự nghiệp ở Phố Wall. Ruttenberg nghe họ nói một cách lịch sự, rồi quay sang Forstmann sau khi hai người rời đi.

"Không phải anh từng nói về điều này sao?"

Forstmann không chắc chắn đã hiểu ý của Ruttenberg. "Vâng, đại loại vậy," anh nói một cách thận trọng

"Này," Ruttenberg tiếp tục, "tôi và anh chưa làm những điều mà hai gã này đang làm phải không?"

"Chưa."

"Vậy giờ ta làm được không?"

"Nhưng trước hết, tôi cần có tiền."

Cuộc trò chuyện đã dẫn đến việc Ruttenberg đề nghị cấp vốn để Forstmann mở một công ty mới. Vị giám đốc điều hành và một nhóm bạn bè của ông tham gia góp vốn, Forstmann và em trai ông sẽ thử sức với việc mua lại có đòn bẩy. Ruttenberg nói với Forstmann một điều mà chàng trai trẻ sẽ không bao giờ quên: "Tất cả những gì tôi có là danh tiếng, và tôi không muốn đánh mất nó," Forstmann khắc ghi trong lòng tôn chỉ đó như một tín ngưỡng. Anh lập nhóm với một cựu nhân viên ngân hàng đầu tư tên là Brian Little, và năm 1978, Forstmann Little & Co. bắt đầu hoạt động: ba cộng sự, hai người nhận lương, Ted không nhận lương trong vòng một năm và một thư ký.

Forstmann Little là một trong những công ty LBO đầu tiên gây quỹ từ các quỹ hưu trí khổng lồ, mà trên thực tế, Kohlberg Kravis là người đi tiên phong. Giống như một nhân viên bán bất động sản, tôn chỉ hành động của Ted Forstmann rất đơn giản: danh tiếng, danh tiếng và danh tiếng. Đi khắp cả nước trong hành trình vận động quyên góp quỹ, Forstmann thẳng thắn trung thực, đôi khi tự cao tự đại và có một chút ngây thơ ngày một hoàn thiện bài diễn văn đã trở thành thương hiệu của ông. Bài diễn văn đó gây thiện cảm với đối tác, gây cảm giác tẻ nhạt đến khó chịu cho đồng minh, và gây phẫn nộ cho đối thủ. Nó thường bắt đầu với từ danh tiếng — "tốt nhất ở Phố Wall, cứ hỏi mọi người đều biết" — tiến dần tới các cuộc thảo luận về sức mạnh tài chính của Forstmann Little và những cách làm truyền thống, đặc biệt là các phiên thảo luận sau này, lên đến cao trào với những cuộc tấn công tổng lực vào tệ nạn trái phiếu rác.

Dù phát ngôn có vẻ khoe khoang, nhưng lợi nhuận của Forstmann Little thuộc hàng cao nhất. Trong 3-5 năm, họ bán các công ty với giá gấp 4-10 lần giá mua. Trong những năm 1980, chỉ có một công ty tiên phong mà thành công của họ đã làm lu mờ Forstmann Little: Kohlberg Kravis Roberts.

Tín hiệu đầu tiên báo hiệu thế giới của Forstmann Little đã thay đổi xuất hiện vào năm 1983, khi công ty giành thắng lợi trong cuộc chiến đấu thầu mua lại Dr Pepper Co., một công ty có đặc quyền về đồ uống có ga ở Dallas. Đối thủ của Forstmann, Castle & Cooke, được hỗ trợ bởi Milken của Drexel Burnham, và sau đó là một nhà giao dịch trái phiếu ẩn danh ở California. Giá thầu bằng tiền mặt của Forstmann Little với sự ủng hộ của nhóm quản lý phải chiến đấu với giá thầu của Castle & Cooke hỗ trợ bởi trái phiếu rác đã thắng sau một cuộc chiến kéo dài.

Dù thắng trận đó, nhưng Forstmann đã sớm thua trên toàn chiến trường. Cuộc đụng độ tiếp theo với một thành viên trong bè đảng trái phiếu rác của Milken không chỉ khiến ông phải nhận thất bại cay đắng nhất mà còn dẫn đến sự thay đổi định mệnh trong cấu trúc quyền lực của Phố Wall. Năm 1985, Revlon, gã khổng lồ mỹ phẩm quốc tế, bị tấn công bởi một nhà đầu tư ít được biết đến ở bang Philadelphia: Ron Perelman. Tài sản chính của Perelman, chuỗi cửa hàng tạp hóa tên là Pantry Pride, chỉ bằng một phần nhỏ quy mô vốn của Revlon, nhưng anh ta lại được trái phiếu rác của Drexel Burnham hỗ trợ. Hệ thống phòng thủ sụp đổ, nhóm quản lý của Revlon nhanh chóng mở rộng vòng tay đón chào Forstmann Little mong cứu vớt công việc của họ, dường như là vậy, và nỗi ám ảnh đang tăng lên về sự giàu có của các cá nhân mà họ không nói ra. Nhưng trong một động thái để tạo ra tiền lệ, Perelman đã thắng khi tòa án bang Delaware phán

quyết rằng các chi tiết chính trong thỏa thuận sáp nhập của Forstmann là phân biệt đối xử, và không công bằng với Pantry Pride.

Revlon là vụ tiếp quản thù địch đầu tiên với một công ty đại chúng lớn có sự hậu thuẫn của trái phiếu rác. Nó đã mở đường cho một loạt các trận chiến tương tự, bao gồm các vụ tấn công của những kẻ đột kích như Paul Bilzerian và Sir James Goldsmith. Trung thành với cách làm cũ, Ted Forstmann tự thấy mình có trách nhiệm với những kẻ đột kích tàn bạo được hỗ trợ bằng trái phiếu rác đang trút giận lên các công ty Mỹ.

Tất nhiên, trái phiếu rác không chỉ chiến thắng trong cuộc đối đầu với đạo đức kinh doanh của Forstmann. Nó cũng gây tổn thất cho công ty của ông. Do việc sử dụng trái phiếu rác cho phép những kẻ đột kích huy động tiền với chi phí thấp và dễ dàng, nó cũng có xu hướng đẩy giá mua các công ty là mục tiêu tiếp quản lên cao. Forstmann thấy mình mất lợi thế về giá khi mua các công ty mà trước đây ông không có đối thủ cạnh tranh. Trong nhiều trường hợp, ông từ chối tham gia trận chiến tiếp quản khi những người mua có cổ phiếu rác đẩy giá mua lên cao đến mức vô lý, và kết quả là số thỏa thuận ông hoàn thành ngày càng ít đi. Cuối cùng, điều không tưởng đã xảy ra. Năm 1987, sau khi huy động được quỹ mua lại có giá trị kỷ lục 2,7 tỷ đô-la từ các nhà đầu tư, Forstmann Little lại thất bại khi đề xuất một vụ mua lại có đòn bẩy mới. Điều gì khiến Ted Forstmann đang ở đỉnh cao quyền lực ở Phố Wall lại gặp phải vận xui thế này.

Lúc đầu, Forstmann hướng sự tức giận của mình vào Drexel Burnham. Một lần, cấp phó của Milken đến thăm Forstmann Little. Trong một cuộc họp theo sự sắp xếp của một cộng sự trẻ của Forstmann tên là John Sprague, vị cấp phó này đã đề nghị công ty ông nhảy sang ủng hộ phong trào trái phiếu rác. Forstmann trò chuyện lịch sự với nhân viên ngân hàng

Drexel, sau khi bắt tay từ biệt, ông gọi Sprague vào văn phòng của mình. Ông nói với chàng trai trẻ: "John, anh còn một cuộc đời rất dài phía trước và có rất nhiều cơ hội để tìm kiếm lợi nhuận. Nhưng đừng bao giờ đưa thứ cặn bã đó đến đây nữa."

Cảnh báo cho Forstmann đã tăng lên khi các công ty môi giới khác ở Phố Wall ban đầu thờ ơ với trái phiếu rác, nay lũ lượt theo nhau cố gắng giành lấy một phần của thị trường ngày một mở rộng này. "Hãy tưởng tượng có 10 cô gái lần đầu đến một phòng khiêu vũ," Forstmann nói với các ủy viên hội đồng của ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch. "Đó chính là những người đứng đầu Merrill Lynch, Shearson Lehman và tất cả các công ty môi giới lớn khác. Sau đó, một ả gái điếm đi vào. Đó là Milken. Các cô gái mới đến sẽ không liên quan gì đến người phụ nữ bán thân xác của mình với giá 100 đô-la/đêm. Nhưng ả này lại khác. Ả kiếm được đến 1 triệu đô-la/đêm. Rất nhanh, ta có gì? 11 ả gái điếm."

Trước đây, chưa bao giờ Forstmann thất vọng như vậy. Chỉ trong thời gian gián đoạn định kỳ của thị trường trái phiếu rác, Forstmann Little mới có thể cạnh tranh bình đẳng trong những vụ mua lại lớn. Công ty đã thành công trong việc thâu tóm con mồi lớn nhất của mình cho đến nay, một nhà thầu trong lĩnh vực quốc phòng ở bang California có tên Lear Siegler, sau khi thị trường trái phiếu rác tạm thời chững lại sau công bố về vụ bê bối giao dịch nội gián của Ivan Boesky vào tháng Mười một năm 1986. Một lần nữa đối đầu với một khách hàng của Drexel Burnham, Forstmann tiến hành cuộc thập tự chinh với chính hội đồng quản trị của Lear Siegler.

"Trước khi nói để các vị biết chúng tôi là ai," Forstmann nói với các giám đốc trong buổi gặp mặt, "hãy để tôi nói chúng tôi không phải là ai. Chúng tôi sẽ không phải, và cũng sẽ không bao giờ là khách hàng của

Drexel Burnham Lambert." Forstmann phát hiện tiếng thở hổn hển từ phía một nhân viên ngân hàng của Drexel. "Chúng tôi không, và sẽ không bao giờ phát hành những tờ giấy điên rồ để khiến các công ty mà chúng tôi tiếp quản gặp nguy hiểm. Chúng tôi là người thật có tiền thật." Forstmann nhớ rằng các giám đốc hôm đó đã hoan nghênh ông.

Đáng chú ý, Forstmann chỉ đối đầu với Kravis một lần, nhưng đó là một thỏa thuận để lại dấu ấn không thể phai mờ trong tâm tưởng của Forstmann. Mùa xuân năm 1988, sáu tháng trước trận chiến RJR Nabisco, Kraft rao bán công ty sản xuất pin Duracell của họ. Forstmann đã hăng hái thuyết phục nhóm quản lý Duracell và thành công. Ông gần như đã thuyết phục được Tổng Giám đốc của Duracell, C. Robert Kidder, thực hiện một lời thỉnh cầu khác thường với ban quản lý cấp cao của Kraft: không bán Duracell cho người mua sử dụng trái phiếu rác như Kohlberg Kravis. Kidder cảnh báo trong một lá thư rằng động thái như vậy sẽ hủy hoại công ty. Với sự kỳ vọng lớn của Forstmann, Kidder đã đưa ra lời thỉnh cầu tương tự với Kravis, người cũng rất thèm muốn Duracell. Kravis không chỉ từ chối lời cầu xin của vị giám đốc điều hành, mà còn tăng giá thầu để mua công ty, nhấn chìm giá thầu của Forstmann Little, và khiến Ted Forstmann nổi giận một lần nữa.

Trong suốt mùa hè và mùa thu năm 1988, sự tức giận của Forstmann trở nên không thể kiểm soát. Ông lặng yên quan sát, và kinh hoàng khi thấy Kravis phá vỡ một trong những nguyên lý thiêng liêng nhất của ngành công nghiệp LBO, bí mật tích lũy cổ phiếu của Texaco và Kroger để giành lợi thế, hành động của một kẻ đột kích thù địch. Các chiến thuật tấn công thù địch đó đã khiến Forstmann dù đau đớn vẫn phải đánh giá lại niềm tin của chính mình. *Có lẽ mình đã sai chăng*, ông tự hỏi trong những giây phút yên

tĩnh. *Có lẽ chính mình mới là người bỏ qua ánh bình minh của thời đại tài chính mới*. Các cộng sự trẻ tuổi đề nghị ông suy nghĩ lại về việc phản đối trái phiếu rác. Bạn gái ông thúc giục ông hãy quên Kravis đi, đừng lo lắng nữa và hãy tận hưởng sự giàu sang hiện tại. Forstmann đã cố gắng thư giãn, nhưng đổi lại, ông chỉ thấy sự kết tội mà ông vẫn nuôi dưỡng trong lòng lâu nay càng trỗi dậy mạnh mẽ hơn.

Chỉ vài tuần trước khi trận chiến RJR bùng nổ, Forstmann cuối cùng cũng công khai cảm giác giận dữ của mình. Ông xin lời khuyên của bạn bè và trở thành tác giả một bài viết công kích trái phiếu rác trên trang xã luận của tờ *Wall Street Journal*. Bài báo sẽ xuất hiện vào thứ Ba, ngày 25 tháng Mười.

"Tình hình tài chính hiện nay đang ở trong gian đoạn mất kiểm soát quá độ với việc sẵn sàng chấp nhận tỷ lệ rủi ro quá cao so với khả năng thu hồi tài sản," Forstmann viết. "Mỗi tuần, với mức độ vô trách nhiệm ngày càng tăng, nhiều tài sản trị giá hàng tỷ đô-la đang phải gánh những khoản nợ khổng lồ gần như không có cơ hội trả được. Hầu hết nguyên do của những gì đang xảy ra là vì những lợi ích ngắn hạn của các nhân viên ngân hàng đầu tư và luật sư Phố Wall, các công ty mua lại có đòn bẩy cùng những kẻ buôn bán trái phiếu, mà hậu quả là thiệt hại về lâu dài cho các nhân viên trên Phố Main, cộng đồng, các công ty và nhà đầu tư."

Các chuyên gia LBO sẽ nhận ra những đoạn quan trọng trong bài báo của Forstmann, sự chỉ trích các khoản đầu tư vào những ngành công nghiệp có tính chu kỳ như dầu mỏ và lâm nghiệp, như một sự công kích không hề che giấu đối với Henry Kravis. "Quan sát cách thực hiện các thỏa thuận này," Forstmann kết luận, "giống như xem một đám tài xế say rượu phóng

xe trên đường cao tốc vào đêm giao thừa. Bạn không thể nói ai sẽ tông ai, nhưng bạn biết điều đó rất nguy hiểm.”

-

Sáng thứ Hai, khi đứng nhìn ra sông Đông, Ted Forstmann biết mình phải làm gì. Đột nhiên, ông thấy thỏa thuận Nabisco không chỉ lớn về quy mô. Đó không chỉ là một thỏa thuận khác trong tuần này của Henry Kravis. Quan trọng hơn, nó đã trở thành thỏa thuận *đó*. Ông nhận thấy đây sẽ là đỉnh cao của cuộc thập tự chinh mà ông đã theo đuổi năm năm nay, là dịp cho thế giới thấy sự thật về trái phiếu rác và Kohlberg Kravis Roberts. Đây sẽ là trận chiến của Ted Forstmann, người anh hùng đội mũ trắng chống lại Henry Kravis, kẻ địch đội mũ đen. Trong trận chiến này, Forstmann tuyên bố Kravis sẽ phải bộc lộ mình là kẻ gian trá đúng như bản chất của anh ta.

Nhưng trước tiên, ông phải đặt một chân vào cửa. Các bài báo đặt trên chiếc bàn ăn cổ của Forstmann chỉ có một vài chi tiết về đề xuất mua lại của Ross Johnson. Nhưng ông thích những điều viết trong đó. Đọc những dòng chữ đó, Forstmann phán đoán nhóm của Johnson đã bị buộc phải tiết lộ sớm đề xuất của họ. Nếu vậy, có nghĩa là họ có thể mất vài ngày hoặc thậm chí vài tuần để đưa ra một đề nghị chính thức, và chờ đợi các ngân hàng sẵn sàng cấp vốn cho thỏa thuận. Điều đó có nghĩa là Forstmann Little sẽ có một chút thời gian.

Sự hiện diện của Shearson cũng là một điều đáng khích lệ. Mặc dù hầu như không biết ai ở công ty đó, ông cũng dễ dàng nhận ra đội của Tom Hill không giỏi về mua lại có đòn bẩy. Hơn thế, họ có thể sẽ cần một lượng tiền

lớn để hoàn thành bất kỳ thỏa thuận nào. Sức mua 9 tỷ đô-la của Forstmann Little đối với họ có thể là vô giá.

Ross Johnson lại là một điểm cộng khác. Forstmann biết Johnson và người vợ trẻ của lão, Laurie, ông cũng yêu quý cả hai người. Lần đầu tiên ông gặp Johnson là vào đầu những năm 1980 khi Forstmann Little đang cân nhắc mua công ty thực phẩm Fleischmann của Standard Brands. Cuộc nói chuyện của họ vào thời điểm đó đã để lại cho Forstmann ấn tượng rằng Johnson là người sắc sảo mặc dù có chút gì đó giống một tay bán hàng. Sau này, Forstmann giới thiệu Johnson làm thành viên ở câu lạc bộ golf Deepdale, nơi ông có chân trong ban điều hành. (Trớ trêu thay, đó cũng là câu lạc bộ nơi Don Kelly sau này thuyết phục Johnson đến gặp Kravis.)

Vài năm sau, Forstmann gọi cho Johnson, mong muốn lão có một khoản đầu tư vào quỹ mua lại của Forstmann Little. Johnson rất háo hức được giúp đỡ và hết lời khen ngợi. “Chúa ơi, thật là một cơ hội tuyệt vời!” Forstmann nhớ là Johnson đã nói như hét vào điện thoại. “Hay quá. Chúng tôi rất thích!” Forstmann gác máy với ý nghĩ rằng chủ tịch của RJR là một tay khá ổn, ngay cả khi lão thể hiện có chút giống một người dẫn chương trình trò chơi.

Khi mải mê đọc những tờ báo sáng hôm đó, các chi tiết của kế hoạch đã hình thành trong tâm trí Ted Forstmann. Ông nhớ lại cuộc trò chuyện bốn ngày trước đó với nhân viên ngân hàng đầu tư đáng tin cậy nhất của mình, Geoff Boisi của Goldman Sachs & Co. Boisi, một trong những nhà kiến tạo thỏa thuận hàng đầu Phố Wall. Ông này đang cố gắng sắp xếp một liên minh với khách hàng VIP của Goldman để trở thành bên đấu thầu thứ ba của RJR Nabisco.

"Anh thấy có vấn đề gì với việc sở hữu một doanh nghiệp thuốc lá không?" Boisi hỏi.

"Có, sao vậy?" Forstmann đáp.

"Vấn đề là gì?"

Forstmann trả lời mà không suy nghĩ: "Tôi không muốn buôn bán căn bệnh ung thư."

Khi Boisi kiên trì tuyết phục, Forstmann nói rằng ông sẽ suy nghĩ về điều đó. Sau đó, Forstmann liên lạc với các đối tác của mình, và thấy họ cũng không chắc chắn lắm về việc có ghét bỏ ngành kinh doanh thuốc lá không. Nick, em trai ông, cũng đã cai thuốc, cười mãn nguyện khi cộng số tiền mà Shearson và những người khác sẽ kiếm được từ thỏa thuận của Johnson. Ông tính toán chỉ riêng các khoản phí sẽ cao hơn giá trị của khoản mua lại trị giá 500 triệu đô-la mà Forstmann Little đang xem xét. "Giống như ném 50 cân thịt đẫm máu vào bể cá mập," ông trầm ngâm suy nghĩ.

Tuy nhiên, viễn cảnh được tham gia vào vụ mua lại lớn nhất trong lịch sử có sức hấp dẫn không thể phủ nhận. Để tự bảo vệ mình, Forstmann gọi điện cho luật sư lâu năm của ông, Stephen Fearin của công ty luật Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson ở khu hạ Manhattan. "Đừng làm bất cứ điều gì với bất cứ ai khác trước khi anh nói chuyện với tôi," Forstmann nói. Ông rời văn phòng hôm thứ Sáu, để ngỏ vấn đề về RJR Nasbico.

-

Sau khi ăn sáng, Forstmann chui vào chiếc Mercedes màu đen, lái xe đưa ông đến văn phòng ở tòa nhà General Motors đối diện khách sạn Plaza,

chỉ cách trụ sở của Kohlberg Kravis ở số 9 khu Tây, phố 57, mấy bước chân.

"Gọi Jim Robinson cho tôi," ông nói với thư ký.

"Nghe này, Jim," Forstmann nói khi Robinson gọi lại vào sáng hôm đó. "Tôi không biết chuyện gì đang xảy ra. Nhưng ông biết đấy, danh tiếng của tôi…" Ông lại bắt đầu với tôn chỉ của Forstmann Little.

Robinson ngắt lời trước khi ông đi quá xa. "Teddy, tôi biết tất cả những điều đó," ông nói, "tôi sẽ cho người gọi cho ông."

Forstmann hài lòng. Đó là bước đầu tiên. Thể hiện mình là cách tiếp cận nhanh chóng; ông có thể cảm thấy điều đó. Đây là lúc để thể hiện quan điểm.

Nhưng còn một điều khác, một số cảm xúc khác khiến Forstmann không có cảm giác tự hào, và đến nhiều tháng sau, ông mới thừa nhận với chính mình về sự tồn tại của chúng. Sâu thẳm trong lòng, Ted Forstmann biết mình muốn làm tổn thương Henry Kravis.

Mẹ kiếp. Đây sẽ không phải là thỏa thuận tiếp theo của KKR, Forstmann tự thề với chính mình. *Mình biết Ross Johnson. Mình biết Jim Robinson. Henry Kravis sẽ không thể có được vụ này.*

CHƯƠNG 10

Sáng thứ Hai, sự hỗn loạn bao trùm ở Shearson. Trong văn phòng của các giám đốc điều hành, giữa những bản tranh in của Audubon, các cây cảnh xanh mướt, những tấm thảm phương Đông tinh tế, ở tầng 19, các thành viên vẫn còn rất choáng váng của nhóm quản lý đang họp. Đáng ra phải đối mặt với động thái rõ ràng là rất điên rồ so với sự chuẩn bị trước đó của họ, thì Cohen, Hill và những người khác lại hướng sự tức giận về phía Kravis. Mỗi người đều có giả thiết về việc tại sao Kravis lại hành động hấp tấp như vậy.

Johnson lặng lẽ đi vào ngồi ở chiếc bàn dài trong phòng họp của Shearson. Hoảng hốt thật sự, lão yêu cầu một lời giải thích cho cuộc tấn công phục kích của Kravis. Không phải Cohen định gặp anh ta sao? Điều gì đã khiến Kravis hành động như vậy?

“Đã có điều gì đó không đúng, Peter,” Johnson nói, ám chỉ cuộc gặp đầu tiên của Cohen với Kravis. “Có người đã chọc giận ai đó. Anh đã thất bại ngay từ cuộc gặp đó với việc có đặc quyền hay không có đặc quyền, đến cuộc gặp dự định vào thứ Hai, trừ khi có ai đó đã chọc giận anh ta. Ý tôi là, phải có điều gì đó đã xảy ra trong cuộc họp diễn ra hôm thứ Sáu khiến anh ta có hành động hôm nay.”

Đây quả là một Ross Johnson khác hẳn so những gì người của Shearson đã thấy về lão. Cú sốc về việc công bố đấu giá của Kravis thể hiện rõ trên

khuôn mặt và giọng nói của lão. Đó cũng là lần đầu tiên Steve Goldstone nhìn thấy những nét rạn nứt ở vẻ ngoài luôn tươi cười của vị khách hàng đáng kính. Hill thì nghĩ Johnson như thể vừa bị một đống gạch rơi vào người.

"Tôi đã nghĩ mọi thứ đều ổn," lão nhắc lại. "Tôi nghĩ anh sẽ gặp anh ta. Nhưng chuyện gì đã xảy vậy?"

Sau khi nói chuyện với Hill và Jack Nusbaum, Cohen cho rằng anh biết câu trả lời: Đó là Bruce Wasserstein và các cố vấn khác của Phố Wall. Họ chắc chắn đã đẩy Kravis vào một cuộc đấu thầu sớm với những câu chuyện hậu trường về việc Shearson đã chặn các khoản vay ngân hàng.

Cohen giải thích với nhóm, mỗi cố vấn của Kravis ở Drexel, Morgan Stanley và Wasserstein Perella đều có những lý do riêng, và họ muốn thỏa thuận lớn này của Shearson sụp đổ. Việc chào bán trái phiếu rác sau vụ mua lại RJR chắc chắn sẽ là vụ chào bán lớn nhất lịch sử, nó có thể ngay lập tức biến Shearson trở thành kẻ thách đấu lớn nhất với thành trì vững chắc của Drexel trên thị trường trái phiếu rác.

Không còn nghi ngờ gì nữa, Morgan Stanley cũng vậy, họ coi vụ đấu thầu của Shearson là một thách thức đối với sức mạnh ngày càng tăng của mình trên thị trường LBO. Cohen sẵn sàng đánh cược rằng, Steve Waters, người vẫn cay cú về việc buộc phải rời khỏi Shearson, đã gây rối để làm khó đối tác cũ Tom Hill. Và Hill nổi lên như một nhà kiến tạo thỏa thuận có vai trò quan trọng sẽ đe dọa trực tiếp đến danh tiếng của Wasserstein. "Đó là thực tế cuộc sống." Cohen tiếp tục, "tất cả là do những người đã cố vấn cho Henry, và xúi giục anh ta hành động. Những kẻ này đều có lợi nếu chúng tôi thất bại. Những con cá răng đao (piranha)* đó chắc chắn đã thục giục anh ta suốt cuối tuần vừa rồi."

Johnson chẳng thèm quan tâm đến những rắc rối trong các cuộc ganh đua của Shearson trên Phố Wall. Khi Cohen và Hill bắt đầu mưu tính phản công, lão đã run đến nỗi không tiếp thu nổi nữa. “Chà,” Johnson nói, “theo tôi, vụ này kết thúc rồi. Chấm hết rồi. Làm sao chúng ta có thể cạnh tranh với giá thầu đó đây?”

Steve Goldstone nghĩ đã đến lúc phải giải thích một số điều với khách hàng của mình. Lợi ích của Johnson rất khác lợi ích của Shearson. Nếu Johnson hành động khôn khéo, lão vẫn có thể mua lại công ty tuy rằng sẽ có đôi chút khó khăn. Lão có một số lựa chọn, bao gồm cả việc gia nhập phe của Kravis, đây là một thực tế, và Goldstone chắc chắn Cohen hiểu rõ điều này. Có một lý do khác để Johnson từ bỏ phe Shearson: Lão và Cohen dường như đang cùng đâm đầu vào một rắc rối lớn. Goldstone chậm rãi đứng lên, đi đến bên Johnson và đưa tay kéo lão đứng dậy.

“Ross, nghe này, về Davis Polk đi,” vị luật sư nói. “Chúng ta có chuyện cần bàn.”

-

Có một điều gì đó siêu thực, như trong giấc mơ của cô bé Alice trong truyện *Alice in Wonderland* (Alice ở xứ sở thần tiên), trên quãng đường Goldstone hộ tống Johnson đi qua ba tòa nhà tới trụ sở của Davis Polk tại tòa Chase Manhattan Plaza.

Đối với Johnson, cục diện hiện nay đã trở thành một giấc mơ tồi tệ. Lão không thể rũ bỏ cảm giác họ đã bỏ lại thế giới thực ở phía sau, tại Atlanta. Họ đã bước qua tấm gương bằng thủy tinh đến một nơi mà thực tế mọi thứ đang treo ngược cành cây, nơi các con số cũ, quy tắc cũ, lý luận tài

chính cũ đơn giản là không thể áp dụng. Tiền là giấy, và giấy là tiền, và ai đó được trả 25 triệu đô-la để lừa dối bạn.

Về đến Davis Polk, Goldstone để Johnson, John Martin và Harold Henderson dừng ở phòng họp ở tầng 38, và đi lên văn phòng của anh ở tầng trên để lấy thứ gì đó. Đám đông đồng nghiệp tò mò ngay lập tức vây quanh anh. *Chúa, ơi, chuyện gì đã xảy ra?* Họ kêu lên. *Steve, anh ổn chứ? Anh sẽ làm gì bây giờ?*

Goldstone nhìn đăm đăm ra ngoài cửa sổ, về hướng bắc, nơi có ngọn tháp mang phong cách *art deco** của tòa Chrysler Building. “Triển vọng không tốt,” anh nói chậm rãi. “Mọi thứ đã thay đổi… Hoặc là chúng tôi sẽ đạt được thỏa thuận với Henry, hoặc…” Hoặc cái gì, anh cũng không biết. Kravis khiến tất cả bọn họ choáng váng. Đấu với anh, điều đó có nghĩa là vứt bỏ hoàn toàn mọi giả định tài chính và bắt đầu lại từ con số 0. Anh không chắc Johnson sẵn sàng làm điều đó.

Khi trở lại, Goldstone thấy Johnson đang đi tới đi lui trong hoảng loạn. Đám người đi cùng lão như mất hồn, trông thật đáng sợ. Sự tàn bạo của những gì đã xảy ra đang ngấm sâu vào tâm tưởng họ. Viễn cảnh về sự giàu có tức thời biến mất, thay vào đó là cảnh tượng bốn tiếng chuông từ máy điện toán ở Phố Wall đồng thời rung lên, thông báo sự xuất hiện của Kravis.

“Đến nước này rồi, tất cả đã kết thúc,” Johnson nói. “Ý tôi là, nếu điều này trở thành sự thực, thì thật nực cười. Nếu họ đã kiếm đủ tiền, chúng ta sẽ tiêu đời.” Lão cứ mãi loay hoay với câu hỏi Cohen có thể làm gì để đánh bại Kravis.

Goldstone cố gắng xoay chuyển Johnson, để lão quên đi quá khứ và tập trung vào tương lai. Cuộc tập kích của Kravis sẽ khiến giá thầu cổ phiếu

tăng mạnh: Nếu quyết tâm chiến đấu, họ sẽ phải trả giá cao hơn mức giá 90 đô-la/cổ phiếu. Goldstone cho biết việc điều hành một công ty hậu LBO với giá 90 đô-la/cổ phiếu sẽ hoàn toàn khác so với điều hành một công ty được mua ở mức 75 đô-la. Các khoản nợ tăng lên sẽ dẫn đến những yêu cầu cắt giảm sâu rộng, điều mà Johnson vẫn lo sợ. Lực lượng hàng không, trụ sở ở Atlanta, thậm chí Premier sẽ phải được định giá lại.

Goldstone nói: "Ross, ông phải quyết định có sẵn sàng điều hành công ty này với giá mua trên 90 đô-la không. Nếu ông sẵn sàng, thì quyết định tiếp theo là của Shearson. Chính Shearson sẽ quyết định vụ này. Họ có tiền, không phải ông."

Johnson nói, trước tiên, lão muốn biết nhiều hơn về giá thầu mà Henry Kravis đưa ra. Kravis thực sự muốn gì? Liệu có cách nào để họ thoát khỏi anh ta không? Làm thế nào Kravis có thể mua với giá 90 đô-la, trong khi Shearson chỉ mua với giá 75 đô-la? Không, lão sẽ không có bất kỳ quyết định nào cho đến khi hiểu rõ hành động của Kravis. Cohen sẽ phải gặp anh ta và tìm hiểu chuyện gì đã xảy ra. Và chỉ sau cuộc gặp đó, họ mới quyết định bước tiếp theo.

Goldstone ra khỏi phòng họp đúng lúc Tom Hill đang lảng vảng bên ngoài. Vị luật sư cười thầm. Rõ ràng Hill đến để theo dõi Johnson, để chắc chắn lão không làm bất cứ điều gì quá quyết liệt.

Như là nói chuyện với Henry Kravis.

-

Phe Kravis họp vào chiều thứ Hai để đánh giá tổn thất từ thông báo buổi sáng.

Trong những ngày tới, Dick Beattie sẽ là nguồn thông tin tình báo hiệu quả nhất của Kravis. Trong những năm qua, vị luật sư ăn nói nhỏ nhẹ này đã vun đắp tình bạn với một nhóm bạn trung thành ở Phố Wall. Mối quan hệ làm ăn với Shearson giúp ông có những mối liên hệ đặc biệt tốt với người bên phe Cohen.

Thân thiết với ông nhất là Bob Millard, trưởng bộ phận kinh doanh chênh lệch giá có rủi ro của Shearson. Hai người là bạn cũ và chiều hôm đó, Millard đã gọi điện cho Beattie, điều mà Beattie vẫn thầm mong. Cuộc gọi này là vô giá đối với Kravis. Millard, cũng là bạn thân của Cohen, sẽ là cầu nối không chính thức với thủ lĩnh Shearson truyền đạt những suy nghĩ và mối đe dọa từ Cohen, trong một bầu không khí thân mật của tình bạn, không có nguy cơ đối đầu. Trong những lần tranh luận ý kiến với Kravis, Beattie thường có nhận định tốt về chiến lược của phe Shearson. Vì lý do bảo mật, vị luật sư không bao giờ nói với Kravis về danh tính của Millard.

Ngày hôm đó, hai người nói chuyện bằng giọng điệu mà bạn bè đôi khi sử dụng khi cố gắng hòa giải giữa bạn bè với nhau. "Peter nói anh ấy sẽ thắng vì được Ross Johnson ủng hộ," Millard nói.

"Anh cũng biết mà, điều này không đúng," Beattie vặn lại. "Bob, anh phải giải thích với Peter về cách tốt nhất để giành chiến thắng trong vụ này. Đó không phải là người có được Ross Johnson. Bộ anh ta không thấy Henry sẵn sàng thực hiện thỏa thuận mà không cần Johnson sao?"

Millard phải đồng ý. Ông cũng đã nói với Cohen điều tương tự vào thứ Năm tuần trước, nhưng đến giờ Cohen vẫn không chịu nghe. Cả Beattie cũng như Millard đều nhận ra giải pháp rõ ràng là Kravis và Cohen nên kết hợp và chia nhau công ty của Johnson. Một trận chiến đấu thầu có thể lấy đi của người chiến thắng hàng tỷ đô-la, và tạo ra hình ảnh xấu xí trước

công chúng. Nhưng liệu bản tính tự cao tự đại có cho phép họ hợp lực hay không lại là một vấn đề khác.

Bob Millard khuyên Beattie nên gọi cho Peter Cohen.

-

Kravis dự thầu là cơn ác mộng trở thành sự thật với Cohen. Nhưng không giống như Ross Johnson, Cohen không hề nghĩ đến chuyện đầu hàng. Đơn giản vì đó không phải là bản chất của anh.

Vào ngày thông tin về giá thầu của Kravis truyền đi, Cohen và Hill nhận ra nó cũng chẳng ghê gớm như họ từng lo sợ. Chỉ có điều, giá thầu đó sẽ không trả hoàn toàn bằng tiền mặt. Kravis sẽ chỉ trả 79 đô-la/cổ phiếu bằng tiền mặt, phần còn lại sẽ đến từ chứng khoán, và Kravis định giá giá 11 đô-la/cổ phiếu. Cohen và Hill tập trung phân tích cơ cấu giá thầu như một cứu cánh cho họ. Hãy nhìn xem, họ nói, Kravis chỉ trả hơn chúng ta 4 đô-la/cổ phiếu, bằng tiền mặt. Cohen hình dung Shearson có thể đáp trả, cũng tăng giá, trả bằng cổ phiếu. Dĩ nhiên, Johnson sẽ phản đối việc trả bằng cổ phiếu, điều này có thể vượt qua, nhưng sẽ là vấn đề nếu đó là nguồn tiền duy nhất của họ.

Giữa cơn hỗn loạn, một thực tế khác đã trở nên rõ ràng. Shearson không thể đơn độc đánh trả Kravis. Giá thầu cao hơn 90 đô-la sẽ yêu cầu một khoản đầu tư tương đương — bằng tiền mặt — khoảng 2,5 tỷ đô-la. Ngay cả khi có tiền từ American Express, Cohen biết rằng trên thực tế, Shearson sẽ khó có thể gánh vác một khoản đầu tư lớn như vậy.

Chiều hôm đó, Cohen nhận được cuộc gọi từ một trong những người bạn thân nhất của anh, Thomas Strauss, Chủ tịch của Salomon Brothers.

Strauss là Tổng Giám đốc Điều hành số hai của ngân hàng đầu tư này, đứng sau John Gutfreund; văn phòng của ông trông thẳng sang sàn giao dịch. Strauss và Cohen thường đi nghỉ cùng nhau, một lần cùng nhau đi săn ở châu Phi, và thường xuyên đến thăm nhà nhau. Strauss hỏi liệu Salomon có thể có một chân trong thỏa thuận của Shearson. Nhiều cuộc gọi tương tự đến với Cohen cả ngày hôm đó, nhưng Strauss là một trong số ít những đối tác anh chấp nhận. Họ hẹn nhau đi ăn trưa vào ngày hôm sau.

Hill khuyên Cohen rằng số đối tác họ có thể bắt tay rất ít, và đang nhanh chóng ít đi. Kravis đã chiếm ưu thế hiển nhiên với các đối tác: Merrill Lynch, Drexel và Morgan. Chúng ta sẽ phải lựa chọn: Sally hoặc First Boston, Hill nói. Sally có nhiều vốn hơn, nhưng họ không phải là một nhân tố trong thị trường LBO. Trên thực tế, họ còn là một thảm họa. Họ cũng không có hiểu biết sâu sắc về hoạt động sáp nhập của chính họ. Hill nói First Boston có hoạt động về trái phiếu rác tốt hơn và hiểu biết sâu hơn về sáp nhập, ngay cả với sự ra đi gần đây của Wasserstein và Perella. Hill thích First Boston hơn, nhưng ông biết họ sẽ chỉ tốn công vô ích. Tình bạn dù sao cũng có giá trị trên Phố Wall, và Cohen không thể bỏ qua cơ hội làm việc với ông bạn thân Tom Strauss.

-

Dick Beattie gọi cho Peter Cohen vào khoảng 4 giờ chiều hôm đó.

Vị luật sư đang ở trong tình huống khó xử. Công ty của ông, Simpson Thacher & Bartlett, đã đại diện cho Lehman 40 năm nay, cùng với công ty của Jack Nusbaum, một trong hai công ty luật quan trọng của Shearson. Mặc dù Nusbaum là người bạn thân nhất, Cohen cũng coi Beattie là một cố

vấn có giá trị. Cohen điên tiết khi nghe tin Beattie đang làm việc với Kravis trong trận chiến RJR Nabisco, và nghĩ rằng Beattie ít nhất cũng nợ anh một lời xin phép theo phép lịch sự.

Khi Cohen bắt máy, Beattie muốn tránh đối đầu về vấn đề này nên chính thức thông báo cho thủ lĩnh Shearson rằng hiện ông đang đại diện cho Kravis nhưng không nói đến việc xin ý kiến của Cohen. “Peter, tôi gọi điện thoại vì chúng tôi muốn cố gắng duy trì kênh liên lạc mở với bên anh, nếu có thể,” Beattie nói. “Việc chúng tôi tham gia đấu thầu này không có nghĩa là chúng ta không thể tiếp tục làm việc cùng nhau.”

“Nếu Henry Kravis muốn nói chuyện, liệu anh ta có khởi động cuộc đấu thầu không? Anh ta không cần phải làm điều đó. Tại sao anh ta không gọi cho tôi? Tôi đã định gọi cho anh ta. Điều này thật lố bịch.”

Beattie cố gắng trấn tĩnh Cohen. “Peter, vì một số lý do chiến lược, làm vậy có vẻ là cách tốt nhất. Nhưng chúng ta vẫn nên nói chuyện. Không có lý do gì để từ chối lựa chọn hợp tác. Anh nên nói chuyện với Henry.”

Có thể, Cohen nói. Trước khi nhận lời, anh cần hỏi ý kiến Johnson. Lão bận cả buổi chiều ở số 9 khu Tây, trả lời các cuộc gọi điện thoại, trả lời thư và nhận tin tức mới trên máy tính.

“Nghe này, Peter,” Johnson nói, “đây không phải là cuộc đấu gà chọi. Đây là trận chiến nguy hiểm, và Henry là một tay đáng lo ngại. Anh gặp đi, và kiểm tra xem anh ta nguy hiểm đến mức nào.”

Cuộc gặp giữa Cohen và Kravis được ấn định vào sáng thứ Ba.

-

Sự lo sợ của Jim Robinson tăng lên khi lần đầu tiên ông đọc bản sao thỏa thuận quản lý của Johnson vào chiều thứ Hai. Nó còn tệ hơn điều ông đã lo: quyền phủ quyết, di chuyển miễn phí, tất cả những điều không thể tin được đó làm ông khó chịu. Nhưng điều khiến Chủ tịch của American Express lo lắng nhất là cái mà người của Phố Wall gọi là “làm đẹp” cho thỏa thuận: Từ quan điểm công chúng mà nói — và Robinson chắc rằng tài liệu này cuối cùng sẽ được công bố — thỏa thuận này có vẻ khác thường. Nếu rơi vào tay các phóng viên, nó sẽ biến thành hiện thân của sự tham lam. Đối với Robinson, viễn cảnh bảy người chia nhau số tiền lên tới 2 tỷ đô-la là một thảm họa về quan hệ công chúng, và điều này đang chờ đến ngày bùng phát.

Ông nhận thấy cần phải có những thay đổi, và không chỉ để làm đẹp. Thỏa thuận này đơn giản là quá béo bở; và một lượng lớn trong số tiền đã hứa với Johnson bây giờ sẽ phải được dùng làm nguồn tiền để tăng giá thầu, đủ cao để đánh bại Kravis. Là người bạn thân nhất của lão ở Phố Wall, tất nhiên, Jim Robinson được chọn để làm công việc khó khăn: thông báo tin này cho Johnson.

Tối thứ Hai, Robinson ngồi ở văn phòng của Johnson, và cố gắng thông báo tin này cho lão theo cách tế nhị nhất có thể. “Rawss,” ông nói bằng giọng Atlanta du dương, “chúng tôi phải định giá lại mọi thứ theo cách phù hợp hơn, theo diễn biến tình hình hiện tại.”

Anh muốn nói gì? Johnson hỏi, có chút ngần ngừ. Lão nhớ Steve Goldstone đã cảnh báo lão về thỏa thuận quản lý: Những gã đó sẽ thăm dò và cắt giảm thỏa thuận với ông, giảm mãi… Điều đáng nói là Johnson tin ở Jim Robinson.

“Tôi hy vọng anh không ở đây với tư cách là người bênh vực cho Peter Cohen,” Johnson nói, “vì họ sẽ không thể cắt giảm phúc lợi của chúng tôi để mang về hết cho Shearson.”

“Không, Rawss, đây là tôi cảm thấy thế. Tôi ở đây với tư cách một người bạn.”

“Hoàn toàn khác rồi. Hoàn toàn không phải vậy,” Johnson nói. “Anh muốn làm gì?”

“Có bao nhiêu người sẽ chia nhau thỏa thuận quản lý này?” Robinson hỏi.

“Có thể là tám, có thể là 20.” Lão nói đã không nghĩ nhiều về vấn đề đó.

“Tôi nghĩ có lẽ anh nên xác định rõ hơn về thỏa thuận này,” Robinson gợi ý.

“Tôi không thể nói chính xác bao nhiêu. Tôi đã luôn nghĩ rằng rất nhiều nhân viên sẽ chia sẻ nó. Tôi muốn chia sẻ nó cho càng nhiều người càng tốt.”

Robinson giải thích rằng nên thực hiện luôn việc này. Có lẽ tốt nhất là gọi cho Davis Polk và công ty luật của Champ Mitchell để bàn về kế hoạch sở hữu cổ phiếu của các nhân viên.

Johnson đồng ý. Sau đó, lão nói mình đã có ý định này ngay từ đầu.

Tất nhiên, việc các nhân viên có thực sự được chia phần trong thỏa thuận béo bở này của Johnson hay không không quan trọng. Vấn đề là làm đẹp cho bản thỏa thuận. Jim Robinson không thể xóa bỏ thỏa thuận quản lý. Nhưng ông muốn chắc chắn rằng: Một khi công bố nó với các giám đốc và công chúng đang hoài nghi, nó sẽ trở nên dễ chấp nhận hơn.

Ông hy vọng thế.

-

"ĐẤU THẦU RJR - CUỘC CHIẾN CỦA KKR VÀ SHEARSON ĐỂ GIÀNH CHỦ QUYỀN" là tiêu đề trên trang nhất tờ *Wall Street Journal* vào sáng thứ Ba.

Kravis đọc bài báo với sự ghê tởm. Cả hai tờ báo lớn, *Wall Street Journal* và *The New York Times*, đều miêu tả chi tiết cuộc họp hôm thứ Sáu giữa anh và Cohen. Kravis nghĩ cả hai tờ báo đều khắc họa anh như kẻ gây bão đang thống trị thị trường LBO, cố gắng đánh vỗ mặt một đối thủ cạnh tranh mới nổi. Anh đặc biệt khó chịu với những trích dẫn cho rằng anh đang bảo vệ đặc quyền của mình, một từ mà Kravis sau đó đã phủ nhận nói ra. Dù sự thật là gì, đối với Kravis mọi việc đã rõ ràng, Shearson đã sử dụng báo chí để tấn công vào gót chân Achines của anh: hình ảnh của anh trước công chúng.

Mặc dù vậy, Kravis phải cười lớn khi đọc bài phát biểu của Cohen trên tờ *Wall Street Journal*. Vào vai người vô tội bị tổn thương, Cohen phàn nàn rằng Kravis đã chen chân một cách thô bạo vào thỏa thuận, sau khi hứa sẽ gặp Shearson. "Chúng tôi cùng nhau trượt tuyết và giao lưu," Cohen nói về Kravis, "và tôi cho rằng ở đây cần đề cao hơn nữa đạo đức giữa người với người."

Kravis không thể tin điều đó. Anh không coi Cohen là bạn. Anh nói với bạn bè anh hầu như không biết anh ta. Họ mới chỉ cùng nhau trượt tuyết một lần — trong một chuyến trượt tuyết vô bổ do Shearson tổ chức ở Vail -

và hầu như không có quan hệ xã giao bên ngoài, chỉ đôi khi chạm mặt nhau khi có công việc ở Phố Wall. *Thần kinh của anh ta…*

-

Không khí bữa sáng hôm thứ Ba giữa Cohen và Kravis không tệ hơn so với không khí bên trong kho thịt đông lạnh.

Cohen đến trước và tìm bàn. Họ đã chọn một địa điểm trung lập: phòng ăn tại khách sạn Plaza. Cohen yêu cầu trưởng bộ phận phục vụ cho một chiếc bàn tách riêng, nơi anh và Kravis có thể nói chuyện kín đáo, và họ dẫn anh vào một góc khuất trong khu vực ăn uống. Vài phút sau, Kravis bước vào và ngồi xuống, đối diện với Cohen. Sau khi gọi cà phê, hai người đi thẳng vào công việc.

"Henry, tôi đã nói sẽ gọi cho anh, và tôi sẽ làm đúng như vậy," Cohen nói. "Tôi tin mình là một người biết giữ lời. Giờ anh đã đưa sự việc leo thang đến mức này."

Cohen là kẻ hiếu chiến, nhưng cũng là một người thực tế. Trong một trận chiến kéo dài với Kravis, có thể Shearson sẽ thua. Anh quyết định thỏa hiệp. "Henry, chúng ta hãy cởi mở với nhau. Chúng tôi không bao giờ có ý định giữ toàn bộ phần vốn cổ phần của thỏa thuận này. Đơn giản là vì nó quá lớn. Chúng tôi đang tìm kiếm một sự chuyển giao hợp lý. Nếu chúng ta có thể tiến tới điều đó, mọi người đều sẽ đạt được mục tiêu, chúng tôi sẽ thử. Tại sao chúng ta không cùng thử hợp tác với nhau?"

"Hợp tác thế nào?" Kravis hỏi.

"Chia đôi. 50-50."

“Không được,” Kravis nói. “Kohlberg Kravis không bao giờ thực hiện các thỏa thuận 50-50. “Như thế là nhiều quá.”

“Tôi nghĩ không thể khác được, nên là 50-50.” Cohen nói.

“Không, không thể được,” Kravis không nói tiếp nữa.

Kravis đề cập đến thỏa thuận quản lý. Anh đã suy nghĩ về những gì Jeff Beck nói một tháng trước. Họ muốn kiểm soát hội đồng quản trị. Nếu Johnson không muốn bị mua lại theo kiểu của Kohlberg Kravis, vậy lão muốn gì?

“Vẫn sẽ là một thỏa thuận bình thường,” Cohen nói. Không có gì đặc biệt.

“Nghĩa là sao? 5, 10, 15, 30%, bao nhiêu?”

“Vâng, trong khoảng đó…”

Cohen cố ý không đề cập đến quyền phủ quyết của Johnson hay thỏa thuận quản lý trị giá 2 tỷ đô-la mà lão đã yêu cầu và sẽ nhận được. “Nếu chúng ta hợp tác,” Cohen nói, “hiển nhiên bên anh sẽ được biết về thỏa thuận quản lý.”

Trong khi nói chuyện, Kravis cố gắng dò xét Cohen. Anh kết luận: Người này đang buồn bã. Kravis biết Cohen đã làm không quá một hoặc hai vụ mua lại trong sự nghiệp của mình; Eric Gleacher đã gọi anh ta là “Peter Cohen, cậu nhóc nhân viên ngân hàng đầu tư”. Cho đến lúc này, Cohen dường như vẫn nghĩ mình đang làm vụ này nhờ thực lực. *Anh ta đang cảm thấy khá tốt*, Kravis nghĩ. *Anh ta nghĩ mình đang có lợi thế vì đã nắm trong tay nhóm quản lý. Anh ta nghĩ rằng sự hiện diện của Ross Johnson sẽ ngăn cản chúng ta.*

Kravis tự nhủ, chà, cậu nhóc nhân viên ngân hàng đầu tư sẽ có một sự ngạc nhiên dành cho cậu. Nhiều tháng sau đó Kravis nhớ lại: "Cohen đã không biết rằng chúng tôi đang gấp rút chuẩn bị tấn công, chúng tôi sẽ không dừng lại vì bất cứ lý do gì và sẽ đánh bại đối thủ."

-

Trong khi Cohen và Kravis gầm ghè nhau bên cốc cà phê sáng, Johnson quyết định tự mình tìm hiểu sự việc. Lão đơn giản là phải biết liệu giá thầu của Kravis có thật không, và nếu có thì nhóm quản lý sẽ ra sao. Johnson cho rằng sự việc rất dễ hiểu. Lão nghĩ Cohen đã kém nhiệt tình với việc chia sẻ thỏa thuận cả đời mới có của anh ta với Kravis. Trong cả hai lần Cohen và Kravis nói chuyện, họ đều đi đến chỗ khơi mào cuộc chiến. Có lẽ sẽ hợp lý hơn khi bắt tay hợp tác với Kravis. Lão cho rằng cách duy nhất để chắc chắn về điều này là gặp chính Kravis.

Tìm trong tin nhắn điện thoại của mình, Johnson thấy tên Steve Waters. Có lẽ cựu nhân viên ngân hàng đầu tư Shearson, hiện đang làm việc cho Kravis sẽ là một cầu nối tốt. Vài phút sau, Waters nhấc điện thoại, ông đang ở văn phòng của mình tại Morgan Stanley và rất ngạc nhiên khi nghe tiếng Johnson cười. "Tôi nghĩ nên gọi cho anh," Johnson nói và cười khúc khích. "Ross," Waters nói đùa, "ông cũng biết tôi luôn có chuyện để nói với ông mà."

Johnson nói rằng lão đang muốn nói chuyện với Kravis. "Ông thực sự nên gặp Henry," Waters nói. "Anh ấy không phải là người xấu. Rõ ràng là sẽ tốt hơn khi hai người nói chuyện với nhau."

Johnson đồng ý. Tiếp theo, lão gọi cho Jim Robinson ở American Express. Lão muốn nói qua với ông trước khi tự mình đến gặp Kravis.

"Nghe này, Jim, tôi nghĩ tôi sẽ gặp Henry, chỉ để nghe xem anh ta nói gì. Anh nghĩ sao?"

Robinson lắng nghe khi Johnson trình bày.

"Tôi nghĩ càng nghe ý kiến của nhiều người sẽ càng tốt hơn. Có thể đúng, có thể sai, nhưng tôi muốn tự mình nghe quan điểm của họ. Jim, anh là người đại diện, tôi cũng vậy. Tôi nghĩ cần những cuộc trò chuyện giữa những người đại diện." Lão không muốn nói một điều hiển nhiên: Các cuộc tranh luận không phải với tư cách người đại diện của Cohen và Kravis sẽ không đi đến đâu. "Jimmy," lão kết luận, "tôi muốn ra mặt với tư cách đại diện, không thông qua cấp dưới nữa."

Khi Robinson đồng ý, Johnson gọi lại cho Steve Waters. Cuộc gặp với Kravis được ấn định vào 4 giờ chiều hôm đó.

-

Sau khi ăn sáng với Cohen, Kravis về văn phòng ở tầng 42 trong tòa nhà phía bên kia đường, từ đó có thể nhìn ra công viên Trung tâm và họp kín với Beattie và Roberts, người mới bay đến đêm hôm trước. Họ nhất trí rằng Peter Cohen là người duy nhất cản trở họ sở hữu RJR Nabisco. Chẳng có lý do gì để Shearson có mặt trong thỏa thuận này. Ross Johnson có chuyên môn quản lý. Kohlberg Kravis có chuyên môn mua lại. Cohen tham lam những khoản phí lớn, chỉ mong thu lợi nhiều hơn từ các vụ LBO lớn và có thái độ không tốt.

"Họ chẳng có tác dụng gì trong vụ này," Roberts nói.

“Đúng vậy,” Kravis đồng ý.

Phải có cách nào đó để loại bỏ Shearson. Giải pháp rõ ràng là giảm vai trò của họ trong thỏa thuận này. Kravis ủng hộ ý tưởng phí tư vấn, và có thể là cơ hội để mua một phần của thương vụ này. Nhưng anh chưa sẵn sàng từ bỏ phần lớn cổ phiếu, như vậy chắc chắn anh sẽ không được quyền kiểm soát 50-50. Anh đề nghị có lẽ là 10%.

Beattie không chắc chắn lắm. 10% nghe có vẻ ti tiện quá. Xét cho cùng, Shearson đã kiến tạo thỏa thuận này. Vị luật sư không nói nhiều, nhưng ông cảm thấy chắc chắn Cohen sẽ xem lời đề nghị đó là một sự xúc phạm. Và ông cũng cảm thấy chắc chắn Henry Kravis sẽ chẳng mảy may để ý đến điều đó.

-

Trong khi Cohen ăn trưa với Tom Strauss cùng John Gutfreund của Salomon Brothers và tham dự một cuộc họp hội đồng quản trị của Shearson, thì ở số 9 khu Tây, Johnson gặp một nhóm các nhân viên ngân hàng thương mại chẳng mấy tiếng tăm để gây quỹ mua lại Nabisco. Trước những câu hỏi vặt vãnh về cắt giảm chi phí, Johnson thấy các nhân viên ngân hàng này thật phiền hà, và đã cố gắng đẩy họ sang Jim Stern của Shearson. Đến lượt các nhân viên ngân hàng, dẫn đầu là Bob O’Brien của Bankers Trust, cảm thấy Johnson đã không hiểu tầm quan trọng của họ. Với 13 tỷ đô-la, họ nghĩ lão nên ngồi yên nghe họ tra hỏi.

Nhưng Johnson có nhiều thứ quan trọng phải suy tính, đặc biệt là cuộc gặp với Kravis. 4 giờ kém vài phút, Johnson một mình bước vào thang máy, đi xuống sáu tầng đến văn phòng của Kohlberg Kravis. Khi cánh cửa

thang máy đóng lại phía sau lưng, lão nhận ra mình đã quên mất Kravis ở tầng bao nhiêu. Lão bấm số 44 và bỏ số đó khi nhận ra mình đã nhầm. Lão thử số 42, và loay hoay vài phút mới phát hiện công ty ở góc phía sau.

Vào bên trong, lão được dẫn đến văn phòng góc của Kravis, và lần đầu tiên lão gặp George Roberts. Bầu không khí rất thân mật: Johnson chưa thể hiện chính kiến, và Kravis rất muốn kỹ năng quản lý của Johnson. Sau khi nói một hồi về Premier, Johnson nhanh chóng chuyển sang phác thảo cách lão sẽ điều hành RJR Nabisco hậu LBO. Cuộc trò chuyện rất chung chung: Cả ba người đều muốn thăm dò lẫn nhau. Khi Kravis và Roberts nói về triết lý hoạt động của họ, Johnson đã rất ấn tượng. Họ có vẻ hiểu biết nhiều hơn phía Cohen về cấu trúc tài chính và việc huy động vốn. Đổi lại, Johnson nói ra quan điểm của mình về công ty, và hai anh em đang khao khát thông tin về con mồi đã lắng nghe rất chăm chú.

Johnson muốn tìm hiểu thêm, thẳng thắn dò hỏi về khả năng hợp tác với Kohlberg Kravis. Johnson nói: “Giờ đây, Henry, nếu có được công ty này, liệu anh có bận tâm đến những thứ vớ vẩn về máy bay và sân golf không?”

“Chuyện đó với chúng tôi không quan trọng,” Kravis nói. “Nếu ông muốn có chi phí thêm cho máy bay, thì tùy thôi. Hãy nói chuyện với Don Kelly,” Kravis nói. “Ồ, vậy thì tốt,” Johnson nói và gật đầu.

Tuy nhiên, Roberts không phải là người xuồng xã. Đôi khi anh vẫn được mô tả là một người lạnh lùng, và George Roberts bắt đầu không thích Johnson, không thích cách sống chỉ biết đến thú vui, đến sân golf của lão. “Chúng tôi không muốn ông phải sống khổ hạnh,” anh nói. “Nhưng chúng tôi muốn mọi thứ phải hợp lý. Chúng tôi không có ý định để mọi người sử dụng máy bay riêng để đến đâu đó nếu không có lý do chính đáng. Điều

quan trọng là một giám đốc điều hành phải đồng lòng trong bất kỳ thỏa thuận nào với chúng tôi. Ông cứ hỏi Peter Magowan mà xem.” Magowan là giám đốc của chuỗi cửa hàng bách hóa Safeway Stores do KKR kiểm soát và là bạn của Johnson.

“Phải, tôi đã hỏi rồi,” Johnson nói. “Tôi cho rằng thỏa thuận của chúng ta có khác một chút.” Johnson giải thích rằng lão đang tìm kiếm một cấu trúc, trong đó lão sẽ giữ quyền kiểm soát phần lớn công ty của mình.

“Không,” Roberts lắc đầu nói, Kohlberg Kravis không vận hành theo cách đó. “Chúng tôi sẽ không thực hiện bất kỳ thỏa thuận nào với việc nhóm quản lý kiểm soát công ty.” Roberts tuyên bố. “Chúng tôi hợp tác với ông. Nhưng chúng tôi sẽ không để mất quyền kiểm soát.”

Sao lại thế nhỉ, Johnson tự hỏi.

“Chúng tôi có tiền và nhà đầu tư, đó là lý do tại sao chúng tôi phải kiểm soát thỏa thuận này.” Nhìn vào mắt Johnson, Roberts nhận ra anh đã nói ra thông điệp mà lão không muốn nghe.

“Chà, nghe cũng có lý. Nhưng thật lòng mà nói, hiện nay tôi cũng có nhiều lựa chọn.”

Câu chuyện chuyển sang chủ đề cắt giảm chi phí, một trong những điểm mấu chốt cho sự thành công của một vụ LBO. Trước sự ngạc nhiên của Roberts, Johnson cho biết lão không quan tâm nhiều đến việc phải cắt giảm ngân sách. Lão giải thích dù sao thì cắt giảm chi phí là một thủ tục rất cần được coi trọng. “Bất cứ người nào, từ thời tiền cổ như người Neanderthal, cũng có thể đến đây, chia chác và cắt giảm chi phí,” lão nói. “Hãy giới thiệu cho tôi một người biết tiêu tiền.”

Lão tiếp tục: “Tôi sẽ vận hành công ty một cách khổ hạnh như bất kỳ ai khác. Nhưng chúng tôi có nhóm quản lý hạng nhất ở đây. Chúng tôi không phải là những người hoang phí. Tôi không muốn những kẻ tầm thường cho phép chúng tôi có được sử dụng xe limo hay không. Tất cả đều là những chuyện vặt vãnh. Điều các anh cần lo lắng là giá thuốc lá hay giá trị của các tài sản mà chúng tôi sẽ bán. Tôi chỉ muốn bàn đến những vấn đề lớn.”

Một trong những điều quan trọng có thể kể đến là Premier. Johnson bắt đầu nói điểm mạnh và điểm yếu cũng như tình trạng thử nghiệm trên thị trường của thuốc lá không khói. Lão nói, bí quyết là ở chỗ nó chỉ ấm lên chứ, không cháy như thuốc lá thông thường. Đột nhiên, Johnson phủi điếu thuốc lá Premier xuống tấm thảm phương Đông cổ của Kravis. George Roberts hoảng hốt nhìn xuống điếu thuốc đang cháy dưới chân Johnson. “Thấy chưa, nó không gây cháy bất cứ thứ gì,” Johnson nói, nhặt nó lên và cười. Lão nghĩ Roberts sắp nhảy ra khỏi cửa sổ.

Họ nói chuyện khoảng một tiếng cho đến khi Johnson ra ngoài để nghe điện thoại. Một phút sau, lão trở lại xin lỗi. “Đó là Jimmy và Peter. Tôi đã trễ buổi hẹn gặp bạn của các anh, Ted Forstmann,” Johnson cười nói. Hai người chẳng bận lòng khi biết lão đang có nhiều lựa chọn. “Vâng, chúng tôi biết Teddy,” Kravis mỉm cười đáp lại. *Vậy là Forstmann nghĩ rằng ông ấy sẽ tham gia thỏa thuận này.*

Thông tin này khiến Roberts thất vọng. Nhưng rồi mọi thứ về Ross Johnson còn khiến Roberts thất vọng hơn. Người này dường như không có ý định nghiêm túc. Giờ lão sẽ gặp Ted Forstmann? George Roberts là người không thích bị bỡn cợt.

Khi rời đi, Johnson nói đến triển vọng đàm phán thêm với Shearson. “Tôi hy vọng các anh sẽ từ từ giải quyết vụ này êm xuôi,” lão nói. “Hãy

công bằng. Thực hiện một thỏa thuận một cách công bằng. Không một bên nào nên tìm cách áp đặt bên kia. Hãy cùng nhau giải quyết mọi việc, anh biết đấy. Chúng ta có thể bắt đầu hợp tác với nhau trong thỏa thuận này."

6 giờ kém vài phút, khi Johnson đã ra về, Kravis và Roberts nhất trí rằng đã đến lúc họ phải hành động.

-

Jim Robinson âm thầm nguyền rủa chiếc điện thoại di động.

Sau khi rời cuộc họp của Hiệp hội Đối tác thành phố New York, trong đó một nhóm các nhà điều hành công ty hàng đầu bàn về việc cải thiện tình hình thành phố, ông đã rất ngạc nhiên khi thấy trong xe limousine của mình có một tin nhắn điện thoại từ Henry Kravis.

Khi xe của ông đã rời lề đường, điều duy nhất tồi tệ hơn tình trạng giao thông lúc chiều muộn là phải tiếp nhận lời nhắn trên điện thoại di động. Khi Kravis cầm máy, lời nói của anh ngắt quãng. Nhưng thông điệp rất rõ ràng.

Tôi muốn có một đề nghị, Kravis nói.

Đề xuất là: Kohlberg Kravis sẽ mua lại RJR Nabisco. Đổi lại, Shearson sẽ nhận được khoản phí một lần là 125 triệu đô-la từ Kohlberg Kravis, và được quyền mua 10% cổ phần của công ty. Kravis nói anh muốn có câu trả lời trước lúc nửa đêm.

Jim Robinson không phải là người thích nhìn vào ví tiền của người khác. "Henry, nghe có vẻ hơi ít đấy," Robinson nói vậy, nhưng hứa sẽ gọi lại. Vài phút sau, Cohen ra khỏi cuộc họp hội đồng quản trị của Shearson,

và nghe được lời đề nghị tương tự. Cohen nói ít, nhưng từ giọng điệu của anh, Kravis biết anh không được chào đón với vòng tay rộng mở.

-

Ross Johnson đâu rồi?

Ted Forstmann đã đợi gần hai tiếng đồng hồ mà vẫn không thấy bóng dáng lão.

Sau một ngày cân nhắc, Forstmann đã sẵn sàng bắt đầu cuộc thập tự chinh chống lại Kravis và thảm họa trái phiếu rác. Các máy tính của Forstmann Little đã phân tích kỹ lưỡng mọi thông tin đã công bố về RJR Nabisco. Các nhóm phân tích từ Goldman Sachs đã đưa ra các bản in, và kết luận của họ chỉ làm vững chắc hơn những gì Forstmann đã biết: Ngay cả ở mức giá 90 đô-la/cổ phiếu, RJR Nabisco vẫn là một thỏa thuận tốt.

Chiến lược của Forstmann Little đã rõ ràng, ít nhất là bước đầu tiên. Lời đề nghị đấu thầu hấp tấp của Kravis đã mở ra cơ hội cho công ty chen chân vào và giải cứu RJR Nabisco. Kravis đã thua trên mặt báo với công bố về "chủ quyền", và các cố vấn của Forstmann đã quyết tâm tận dụng lợi thế đó. "Chúng ta nên đóng vai những người tốt," Geoff Boisi nói với Forstmann, và ông hoàn toàn đồng ý với kế hoạch này.

Bây giờ, tất cả những gì họ cần là Ross Johnson.

Johnson cuối cùng đã đến Forstmann Little lúc 6 giờ rưỡi, đi cùng có Tom Hill. Sau khi bắt tay, Forstmann nhận thấy một người đàn ông thứ ba đằng sau họ.

Forstmann kéo Hill sang một bên.

“Gã đó là ai?” Ông thì thầm, chỉ vào người đàn ông thứ ba. Hill trông có vẻ ngượng ngùng. “Ông không cần biết cụ thể đâu, anh ta đi cùng Johnson. Anh ta không liên quan đến việc này.”

Một vệ sĩ, Forstmann nghĩ. Vệ sĩ không phải là phong cách của Forstmann Little. Đó là một dấu hiệu không tốt.

Forstmann dẫn Hill và Johnson vào một phòng họp với đồ đạc không mấy trang trọng, nó có bầu không khí của một phòng khách gia đình hơn. 12 chiếc ghế da màu đen xếp quanh một chiếc bàn gỗ. Một chiếc tivi đặt ở góc. Các bức tường dán đầy những tấm áp phích thời kỳ khủng hoảng mà Forstmann rất thích.

Johnson với nụ cười phóng khoáng trên môi ngồi xuống chiếc ghế ở đầu bàn.

“Tôi vừa từ buổi tranh luận đến đây,” lão bắt đầu.

Ted Forstmann ngần ngại hỏi: “Ông nói gì?”

“Tôi vừa đến từ buổi nói chuyện với Kravis.”

Forstmann không thể che dấu sự tức giận: “Ông làm điều đó để làm gì?”

Tom Hill xen vào: “Đó là điều chúng tôi phải làm, Ted,” ông bảo đảm với Forstmann. “Không có gì đâu, thật đấy. Tôi thấy điều đó không quan trọng. Johnson chỉ muốn sắp xếp mọi việc ổn thỏa thôi,” Hill nói.

Việc đề cập đến tên Kravis khiến Forstmann bắt đầu nói về bài xã luận. Trong gần nửa giờ, ông ba hoa về tệ nạn của trái phiếu rác, tội lỗi của Henry Kravis và cách Forstmann Little có thể cứu Phố Wall. Ông liên tục đề cập đến bài báo của mình trên tờ *Wall Street Journal* sáng hôm đó. Johnson lắng nghe, thầm thích thú.

Gã này thực sự quá cứng rắn với bài báo trên tờ Wall Street Journal, lão kinh ngạc. Johnson nghĩ lão hiểu thế giới quan của Forstmann. *Henry Kravis là quỷ dữ. Ted Forstmann là thiên thần. Khách hàng của ông ta là hoàn hảo. Ông ta không quan tâm đến các khoản phí. Gã này nghĩ mình đang làm công việc của một vị vua để giúp cho những ai muốn tư nhân hóa công ty…*

Ồ, vậy là tôi hiểu rồi.

Khi Forstmann kết thúc bài phát biểu, Nick Forstmann và cộng sự Steve Klinsky bắt đầu hỏi Johnson về công ty của lão. Triển vọng của thuốc lá là gì? Những công ty nào có thể bán? Trong những câu trả lời lan man của mình, Johnson dường như có vẻ thái quá. Rõ ràng là áp lực của thỏa thuận đang đè nặng lên tâm trí lão, Forstmann nghĩ.

-

Tom Hill rời phòng để nghe điện thoại. Đó là Cohen, anh truyền đạt lại đề nghị trị giá 125 triệu đô-la của Kravis. "Có vẻ không giống như ý tưởng của tôi về quan hệ đối tác," Hill nói.

"Tôi cũng nghĩ vậy," Cohen đồng ý.

Tuy nhiên, Hill thấy đó là một đề nghị hấp dẫn. Một khoản phí lớn gần bằng một nửa tổng doanh thu tư vấn sáp nhập của Shearson trong cả năm 1987. Thu nhập quý IV của Shearson có thể giảm, và Hill biết Cohen đang chịu áp lực rất lớn khi phải cứu vãn tình thế. Một đề nghị trị giá 125 triệu đô-la sẽ rất hấp dẫn.

"Không cần phải nói cũng biết," Hill nói, "nếu chúng ta chấp nhận, việc đó sẽ đặt dấu chấm hết cho mảng hoạt động ngân hàng đầu tư của

chúng ta. Chúng ta phải thừa nhận có một mức giá có thể buộc chúng ta phải đầu hàng. Ngay cả khi chúng ta cố gắng bao biện thế nào, thì điều đó cũng đã rõ ràng. Không thể chấp nhận đề nghị này."

-

"Lại là bọn họ," Hill thông báo khi anh trở lại phòng họp "Chúng tôi vừa nhận được lời đề nghị xúc phạm nhất."

Forstmann thấy bối rối. Rõ ràng Hill vừa nhắc đến Kravis. Liệu Hill có đang thương lượng với Kravis *trên điện thoại không?* Điều gì đang xảy ra ở đây? Đắm chìm trong suy nghĩ, Forstmann không thể hiểu được sự trớ trêu của tấm áp phích trên vai phải của ông, trong đó viết: "Đừng phí thời gian vô ích, nói chuyện phiếm chẳng mang lại lợi lộc gì."

"Chúng ta phải bàn về chuyện này," Hill nói với Johnson, "bởi lời đề nghị này là sự xúc phạm đến ông cũng như chúng tôi."

Johnson và Hill nhanh chóng rời đi, để lại anh em nhà Forstmann ngơ ngác chẳng hiểu chuyện gì. Liệu Johnson có đang thương lượng với Kravis không? Nếu vậy, tại sao lão còn đến nói chuyện với Forstmann Little? Có lẽ họ sẽ tìm ra câu trả lời sau đó: Tối hôm đó, Hill đã mời nhóm của Forstmann đến số 9 khu Tây để bàn về việc hợp tác.

Khi họ xem qua chi tiết về cuộc họp, Steve Klinsky hỏi Ted Forstmann: "Anh có có chắc gã này tỉnh táo không?"

Forstmann xem hành vi kỳ lạ của Johnson là sự phấn khích. Ông đã thấy hiện tượng này nhiều lần: một giám đốc điều hành luôn an toàn trong môi trường công ty lại hoang mang trước những nước cờ bí hiểm ở Phố Wall. "Ông ấy đang chịu rất nhiều áp lực," Forstmann giải thích. "Anh biết

đấy, ông ấy đang ở trong thế khó. Tôi thông cảm với các giám đốc điều hành trong thế giới này." Klinsky thì không chắc chắn lắm: "Tôi nghĩ lão này điên thật rồi."

-

Một giờ sau khi Kravis công bố đề nghị trị giá 125 triệu đô-la, Dick Beattie gọi điện cho Bob Millard ở Shearson.

"Anh đã nghe về lời đề nghị của chúng tôi chưa?" Beattie băn khoăn hỏi.

Millard truyền đạt thông tin mà Beattie mong đợi. Nhân viên giao dịch cho biết Cohen đang rất kích động với lời đề nghị của Kravis: Anh ấy thấy bị xúc phạm; bị tổn thương, tôi chưa bao giờ thấy bất cứ điều gì như thế.

"Anh ấy gọi đó là một vụ hối lộ," Millard nói.

"Tôi biết điều đó," Beattie nói và thở dài.

-

Johnson quay trở lại tầng 48, lão thấy Cohen đang chìm trong cơn thịnh nộ trước lời đề nghị của Kravis. Hill ngay lập tức đến nhập hội. Khi dậm chân nguyền rủa Kravis, khuôn mặt Tom Hill đỏ bừng đến nỗi Johnson nghĩ rằng ông ta sẽ bị đau tim. Jim Robinson cũng ở đó.

Giữa những lời lẽ giận dữ đao to búa lớn, đề nghị của Kravis đã khiến sự rạn nứt chưa được thừa nhận giữa Shearson và Johnson hiện hữu rõ ràng, sự rạn nứt này đã kéo dài gần hai ngày, kể từ khi Kravis có thông báo vào sáng hôm trước. Johnson vẫn chưa công khai tái khẳng định cam kết sẽ

tiếp tục với vụ đấu thầu của Shearson. Tuy không thúc bách, Robinson và Cohen rõ ràng rất lo lắng khi Johnson đến gặp Kravis vào chiều hôm đó. Johnson sẽ ở lại với Shearson hay nhảy sang nhóm của Kravis?

"Nếu ông muốn gia nhập nhóm của họ, Ross, ông hoàn toàn có thể tự do làm điều đó." Giờ đây, Robinson nói thẳng với Johnson. "Chúng tôi sẽ không ngăn cản," Cohen hưởng ứng quan điểm của Robinson.

"Chết tiệt," Johnson nói. "Các anh bình tĩnh đi. Tôi phải nói điều này với người của tôi trước. Sau đó, chúng ta sẽ quyết định sẽ làm gì."

Đến chập tối, tầng 48 đã chật kín người: các nhóm từ Shearson, Davis Polk, công ty luật của Jack Nusbaum, và RJR bận rộn tính toán lại các phân tích từ nhiều tuần qua, chuẩn bị đặt giá cao hơn giá thầu của Kravis. Johnson tập hợp các giám đốc điều hành trong văn phòng lão. Horrigan, Henderson, John Martin và những người khác nằm ngồi ngổn ngang trên bộ bàn ghế màu kem dọc theo tường.

Johnson giải thích về lời đề nghị của Kravis: "Đây là tình huống mà tôi không thể đơn phương đưa ra quyết định. Chúng ta sẽ bỏ phiếu. Tôi sẽ làm theo ý kiến của các vị. Tôi muốn mỗi người cho tôi biết các vị cảm thấy thế nào. Các vị có thể đi theo bất cứ cách nào các vị muốn. Nhưng nhớ là các vị đang bỏ phiếu cho sự nghiệp của chính mình. Chúng ta có thể bắt tay với Henry, hoặc với Jim."

Johnson hướng ánh nhìn quanh căn phòng tới những người lão đã chọn đồng hành trong Cuộc phiêu lưu vĩ đại. Lão giải thích: Tất cả các vị đều biết điều gì sẽ đến nếu làm việc cùng Henry Kravis. Tất thảy bọn họ đều gật đầu. Họ biết. Johnson cảnh báo: Nhưng lợi thế chiến thắng nghiêng về Shearson hầu như không lớn hơn là mấy.

“Các vị có thể nhận ra nếu tiếp tục với Shearson,” lão nói, “có lẽ tất cả các vị sẽ phải ra đi.” Cơ hội Shearson đánh bại Kravis dường như rất xa vời; thậm chí không ai dám chắc phe Cohen có thể huy động đủ số tiền cần thiết cho cuộc chiến không. Nếu đi với Shearson và thua cuộc, họ sẽ mất việc làm.

Lắng nghe bài phát biểu, Ed Horrigan biết Johnson rất nghiêm túc khi khuyến khích họ nhìn nhận lại lòng trung thành với lão. Trước đó, hai người đã nói chuyện riêng, và khi Horrigan hỏi về cuộc gặp gỡ của Johnson với Kravis, ông giật mình vì rõ ràng Johnson rất mâu thuẫn trong quan điểm. Johnson nói về Kravis và Roberts: “Này, những gã này được đấy.”

“Họ ư?” Horrigan hỏi, thấy khó tin.

Horrigan đã hỏi kỹ Johnson về những gì đã xảy ra ở dưới đó, cách đây sáu tầng, ở mức độ nào đó, người đứng đầu ngành thuốc lá vốn hăng hái nay lại nghi ngờ không biết thỏa thuận của Johnson thuộc loại nào, khi được tự do lựa chọn, ông sẽ chọn điều có lợi cho chính mình. Mặt khác, ông lại thấy khó chịu: Làm thế nào mà họ có thể đột nhiên đi từ chỗ sợ hãi và ghê tởm Kravis chuyển sang theo chân con người khó chịu đó? Có lẽ chỉ những người có tư tưởng dễ dãi như Ross Johnson mới có thể lật kèo như vậy. Nhưng với người kiên định như Ed Horrigan, sẽ không có chuyện đó.

“Tôi không biết anh đang nói gì,” Horrigan nói, “nhưng tôi không thích ý nghĩ đó.”

“Tôi không hiểu anh,” Johoson đáp lại. “Tôi sẽ thực hiện một thỏa thuận lớn nhất thế giới, và anh lại không mấy ấn tượng.”

Horrigan cố gắng giải thích chuyện này đơn giản với lão. Có một vấn đề cần xem xét, ông nói, hãy nghĩ xem hội đồng quản trị sẽ nhìn nhận việc

này thế nào? Làm sao để nhóm quản lý chứng tỏ họ đang bảo vệ giá trị cho cổ đông nếu họ về phe với Kravis, khi điều này chắc chắn sẽ kéo giá bán công ty đi xuống? "Làm sao hội đồng quản trị ủng hộ chúng ta đến cùng đây?" Horrigan tuyên bố.

Johnson không đồng ý. Với giá sàn 90 đô-la mà Kravis đưa ra, ta đã hoàn thành sứ mệnh phục vụ cổ đông. Lão nói, giờ điều quan trọng là phải đảm bảo cuộc cạnh tranh đấu thầu này nằm trong tầm kiểm soát, không thể để các khoản nợ chồng chất đến mức không thể điều hành công ty.

Horrigan không muốn nghe thêm về việc bắt tay với Kravis. "Họ là kẻ thù," ông nói. "Tôi không biết chúng ta sẽ làm việc với họ thế nào."

Bây giờ, khi đã có đủ cả nhóm trong phòng, Horrigan lại công khai chỉ trích Kravis và phương pháp của lão. Ở lại với Shearson là điều nên làm, bất kể có cơ hội chiến thắng hay không. "Ta sẽ về phe với người ta thấy thân thiết," Horrigan nói. "Chúng ta giành chiến thắng với Shearson hoặc ra đi cùng Shearson."

Những người khác, Henderson, Ed Robinson, Sage đồng ý với Horrigan. "Nghe này, chúng tôi cùng phe với ông. Chúng tôi sát cánh bên ông. Chúng ta đã chọn họ là đối tác, và chúng ta sẽ ở lại với họ."

Cuộc khủng hoảng đã qua. Khi nhóm quản lý rời đi, Johnson triệu tập Cohen. "Tôi biết anh có một số nghi ngờ về chúng tôi," lão nói. "Anh đã có một đề nghị rất hào phóng để chúng tôi ra đi. Tôi trân trọng điều đó. Tôi chỉ muốn khẳng định lại là chúng tôi sẽ sát cánh cùng anh."

Cohen rõ ràng rất hài lòng. "Tôi rất cảm kích các ông đã bỏ phiếu tin tưởng chúng tôi. Để tôi nói ông biết, chúng tôi sẽ sát cánh bên ông đến cùng."

-

Ở đỉnh điểm của sự hỗn loạn tối hôm đó, Ted Forstmann đã đến tầng 48. Khi bước ra từ thang máy, Forstmann có cảm giác tồi tệ. Nơi này đầy những người. Hình như, hầu hết bọn họ là luật sư. Forstmann rên rỉ. *Lắm thầy nhiều ma…*

Forstmann mang theo em trai Nick, luật sư Steve Fearin và Geoff Boisi của Goldman Sachs. Bọn họ cũng nhận thấy sự hỗn loạn. Boisi dù đã quen giao dịch với các nhân viên ngân hàng đầu tư nhưng vẫn thấy bối rối khi thấy các giám đốc điều hành cấp cao như Cohen và Robinson cũng đang lượn như đèn cù. *Ai phụ trách ở đây vậy?* ông tự hỏi.

Nhóm Forstmann được hộ tống vào một phòng họp không có cửa sổ, chỉ có độc một chiếc bàn bằng gỗ anh đào, và hơn chục luật sư cùng nhân viên ngân hàng đầu tư đang ngồi quanh. Johnson và Cohen cũng ở đó. Ngay lập tức, nhóm của Shearson bắt đầu đặt câu hỏi dồn dập cho nhóm của Forstmann, hầu hết đều tập trung vào một chủ đề duy nhất: Làm thế nào để đánh bại Henry Kravis? Forstmann gạt những câu hỏi đó sang một bên. Không có ý nghĩa gì khi nói về điều đó, ông giải thích, cho đến khi họ chắc chắn có tiếng nói chung. Vào ngày hôm đó, có ít nhất hai lần, Forstmann bắt đầu bài phát biểu với bài xã luận.

Đầu tiên là lăng mạ Kravis. Không trái phiếu rác. Không vay bắc cầu. Forstmann càng nói hăng hơn khi thấy Johnson lặng lẽ rời đi. Không đấu thầu thù địch, ông tiếp tục. Không có những thứ rác rưởi điên rồ đó. Cứ thế ông nói liền một mạch. Sau một hồi, Cohen theo Johnson ra ngoài. “Tôi sẽ không làm mất thời giờ của quý vị.” Forstman kết luận: “Chúng tôi

không thể hứa quá nhiều. Nhưng chúng tôi ở đây cùng các vị. Các vị có nghĩ vậy không?”

Forstmann nhìn xung quanh. Đột nhiên, ông nhận ra phòng họp đã trống trơn. Chỉ có ba người trong nhóm ban đầu vẫn còn ở lại. Forstmann gãi đầu, một nhân viên ngân hàng cấp thấp của Shearson bắt đầu gợi ý những cách khả thi để kết hợp trái phiếu rác với các mục tiêu của Forstmann Little mà không làm xáo trộn quan điểm đạo đức của công ty.

Forstmann bực mình. Anh chàng này có nghe bất cứ điều gì ông nói không? Anh ta có thấy khó chịu khi đọc bài báo trên tờ *Wall Street Journal* sáng nay không? Anh ta có biết mình đang nói chuyện với ai không?

“Nào chờ đã, chờ đã,” Forstmann nói một cách bực tức. “Các vị không hiểu rồi. Tôi không làm được điều đó.”

Sau đó, cáu quá, ông dừng lại. “Mọi người đi đâu rồi?” ông hỏi.

Không ai biết. Khi các nhân viên ngân hàng còn lại của Shearson rời đi, Forstmann không biết phải làm gì. Ông đợi trong hơn một giờ không thấy bóng dáng của Johnson, Cohen, Jim Robinson hoặc Tom Hill. Geoff Boisi bắt đầu nổi điên. “Có điều gì đó như trò đùa đang diễn ra ở đây,” ông cảnh báo.

-

Cả buổi tối, Cohen đã cố gắng gọi cho Kravis. Có một việc quan trọng, anh và Johnson đã đồng ý với nhau, họ sẽ gửi lại tin nhắn cho anh ta rằng khoản “hối lộ” 125 triệu đô-la hoàn toàn không thỏa đáng. John Martin gợi ý rằng không phản ứng gì là cách tốt để anh ta hiểu vấn đề. Cohen để lại tin

nhắn ở căn hộ của Kravis. Anh gọi cho Dick Beattie, hỏi Beattie có biết Kravis ở đâu không? Vị luật sư biết, nhưng không nói với Cohen.

Khi Cohen hỏi về anh, Kravis thật ra đang thưởng thức bữa tối xa hoa ở một nhà hàng gần đó có tên La Grenouille, do người đại diện Swifty Lazar dành tặng cho Henry Kissinger, ở đó, anh trò chuyện với Felix Rohatyn, nhân viên ngân hàng Lazard hiện đang làm việc với Charlie Hugel ở Ủy ban đặc biệt, và với John Gutfreund của Salomon. Tất nhiên, căn phòng đầy những lời bàn tán, đồn đại về thỏa thuận RJR Nabisco. Gutfreund ngồi cùng bàn với Kravis, cười thầm khi những người bạn cùng bàn cứ vặn hỏi nhà tài phiệt có dáng người nhỏ bé. Chưa khi nào Gutfreund để lộ rằng Salomon đang ráo riết chuẩn bị tham chiến chống lại Kravis. Cuộc trò chuyện trong bữa tối của ông với Kravis chỉ giới hạn trong một nhận xét về lần xuất hiện mới đây của Kravis trên báo chí.

"Tôi nghĩ rằng," Gutfreund nói, "đây là lần đầu tiên tôi nhớ có một gã trong ngành tài chính được đăng trên trang nhất của tờ *Wall Street Journal* và *The New York Times* trong cùng một ngày."

Henry Kravis chỉ cười. Anh không thích John Gutfreund lắm.

-

Sau bữa tối, Kravis trở về căn hộ của mình và chờ đợi cuộc gọi của Cohen. Từ cửa sổ thư viện ở nhà, anh có thể nhìn thấy tầng 48 ở số 9 khu Tây, đèn vẫn sáng trưng. *Họ vẫn còn ở đó*, anh nghĩ.

12 giờ 15 phút, điện thoại reo. Đó là Johnson.

Không khí sôi nổi bình thường giữa họ biến mất. "Henry, tôi thất vọng về anh," lão nói. "Đề nghị của anh với họ thật tệ. Tôi nghĩ anh sẽ công

bằng. Nhưng điều đó chẳng công bằng chút nào. Làm vậy không phải chút nào."

Vẫn còn cơ hội để đối thoại, Johnson nói, nhưng không phải với những điều khoản như vậy. Nếu Kravis có đề xuất gì tốt hơn, anh vẫn được hoan nghênh như thường. Kravis không thấy ngạc nhiên. Như mọi khi, tin tình báo của Beattie rất chính xác. "Được thôi," Kravis nói. Anh không có tâm trạng cho một cuộc tranh luận. "Nếu ông nghĩ như vậy…"

-

Johnson đặt điện thoại xuống và nhìn Goldstone. Có hai người đang ngồi trong phòng chờ ngay bên ngoài văn phòng của Johnson. Cohen lượn lờ bên ngoài cửa.

Goldstone không hài lòng với khách hàng của mình về cách diễn đạt vấn đề. Tính cách của Johnson đơn giản là không phù hợp với các cuộc đối đầu. Lão quá vui vẻ để có thể giúp chính mình.

"Ross, nghe này, nếu ông có ý định nói với Henry rằng mình sẽ không đổi bên, thì ông đã không thể hiện rõ điều đó," vị luật sư nói. "Tôi nghĩ ông nên gọi lại cho anh ta và thông báo rõ ràng hơn."

"Có lẽ tôi đã không nói đủ rõ."

"Tôi cũng nghĩ vậy," Goldstone nói. "Nghe có vẻ mơ hồ quá."

"Có lẽ tôi phải gọi lại cho anh ta."

"Tôi nghĩ ông nên gọi."

Năm phút sau, Johnson lại gọi cho Kravis.

"Henry, có lẽ tôi vẫn chưa nói rõ với anh. Tôi muốn nói bên tôi sẽ ở lại với Shearson. Tôi không muốn anh có bất kỳ suy nghĩ nào về việc chúng tôi không phải là đối tác. Anh đừng mong tôi từ bỏ những ai là đối tác của mình."

Kravis tự hỏi tại sao Johnson lại gọi lần thứ hai. Anh nhận định có ai đó đang giật dây lão. Anh tự hỏi ai là người thực sự phụ trách nhóm quản lý.

"Tôi cũng không mong ông sẽ làm vậy," Kravis nói. "Ross, tôi muốn nói rõ. Không ai trong chúng tôi có suy nghĩ chia rẽ hai bên các ông. Đó không phải điều chúng tôi định làm."

Dù ít hay nhiều, thì đó cũng là một lời nói dối. Nhưng giờ không phải lúc để xa lánh Ross Johnson. Kravis cúp máy, thấy lo lắng và rất nhanh chóng hội ý với George Roberts và Dick Beattie. Từ chối lời đề nghị của họ sẽ không tốt chút nào. Đề nghị đấu thầu 90 đô-la/cổ phiếu có vẻ ổn trên giấy tờ. Nhưng Kravis nhận thức sâu sắc rằng anh chưa bao giờ thực hiện một cuộc đấu thầu lớn nào mà không có sự giúp đỡ phân tích của nhóm quản lý, những người hoàn toàn hiểu rõ công ty của mình. Anh không muốn thừa nhận, nhưng có một thực tế rất rõ ràng: Anh cần Ross Johnson. Bên cạnh đó, một cuộc chiến đấu thầu ở quy mô này có thể khiến người chiến thắng tiêu tốn hàng tỷ đô-la. Kravis và Roberts đồng ý nên có cuộc tiếp xúc thứ hai.

Kravis quay số của Johnson ở số 9 khu Tây. Sau một phút, Cohen nghe máy.

"Peter, có lẽ sẽ tốt hơn nếu chúng ta nói chuyện," Kravis nói. "Anh biết đấy, chúng tôi không cố gắng chia rẽ các anh. Tôi nghĩ chúng ta nên nói về điều này."

"Được rồi, nói đi." Cohen nói.

“Tại sao ta không gặp nhau vào sáng mai?”

“Nếu anh muốn nói chuyện, thì gặp ngay bây giờ đi.”

Cohen không nói đến việc Ted Forstmann đang chờ để thảo luận với họ ở phòng phía sau.

“Peter, 12 giờ rưỡi đêm rồi…”

“Không, nếu có gì muốn nói, hãy nói ngay bây giờ. Ngày mai có thể quá muộn rồi.”

Vài phút sau, Kravis gọi cho Dick Beattie.

“Họ muốn gặp.”

“Mấy giờ ngày mai?”

“Đêm nay.”

“Đêm nay à?”

-

Beattie mặc chiếc áo khoác mỏng, bước ra khỏi căn hộ ở đại lộ số 5 và gọi taxi. Trên đường đi, anh đón Roberts ở khách sạn Carlyle, rồi đón Kravis ở căn hộ trên đại lộ Park. Chiếc taxi phóng nhanh qua những con phố vắng người qua lại. Khi bộ ba đến bên ngoài số 9 khu Tây, họ ngạc nhiên khi thấy một dãy dài limousine đậu bên ngoài. Kravis lắc đầu.

“Chà,” anh nói, “trên lầu, cả thế giới như đang thức.”

-

George Sheinberg, Phó Chủ tịch của Shearson, thấy Kravis đi ra khỏi thang máy lúc hơn 1 giờ vài phút. Là một nhiếp ảnh gia có tài, Sheinberg luôn mang theo máy ảnh. Ông bắt đầu giơ máy lên chụp ảnh - đây đúng là khoảnh khắc lịch sử - nhưng dừng lại. Bình thường không phải là một người mê tín, nhưng Sheinberg cũng không muốn mang vận xui đến cho cuộc họp.

Jim Stern của Shearson vẫy tay khi Kravis, Roberts và Beattie ra khỏi thang máy. Stern đã dành phần lớn thời gian buổi tối để cập nhật thông tin với một nhóm nhân viên ngân hàng đầu tư Salomon trong một phòng họp chỉ cách phòng Forstmanns đang chờ khoảng 2,5m. Hai chiếc cửa vẫn khóa chặt để đảm bảo hai bên sẽ không đụng mặt nhau. Vội vàng quay trở lại với nhóm của Salomon, Stern không thể ngừng suy nghĩ xem liệu sự xuất hiện của bộ ba này có làm thay đổi điều gì không.

Không khí trong phòng của Johnson rất náo nhiệt khi nhóm Shearson chờ đợi Kravis đến.

Cohen và nửa tá người khác, gồm Jim Robinson và Tom Hill, đi lại trong phòng với dáng vẻ lo lắng. Có một vấn đề nữa, thủ lĩnh của Shearson rất lo Kravis bằng cách nào đó sẽ chạm mặt Ted Forstmann. Chúa mới biết điều gì sẽ xảy ra sau đó.

Văn phòng của Johnson, theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng, mù mịt khói thuốc. Miệng của Johnson và Cohen đang ngậm xì gà. Một lớp khói bay là là trong bầu không khí đã đặc quánh mùi khói thuốc, nhưng dường như không ai để tâm đến điều đó. Rốt cuộc, đây là một công ty thuốc lá và họ đang cố gắng mua nó. Trên kệ, phía sau bàn của Johnson, là một bản sao cuốn *Binh pháp Tôn Tử*, không có bằng chứng cho thấy Johnson đã từng đọc nó. Cửa sổ chạy dọc theo một bên tường: Bên ngoài khung cửa, nhìn

về phía nam sẽ thấy tòa nhà RCA tối om, và các chữ cái Paine Webber sáng choang bởi ánh đèn neon màu đỏ, xa hơn là ánh đèn lấp lánh từ khu hạ Manhattan.

Kravis, Roberts và Beattie được hộ tống tới dãy phòng của các giám đốc điều hành, đi qua phòng của Andy Sage trống trơn, một dãy các tủ gắn tường vân mắt gỗ và vào phòng Johnson. Trong phòng rất đông đúc, mọi người mất vài phút để chào hỏi và trao đổi vài câu bông đùa xã giao. Jack Nusbaum trêu Beattie, ông chỉ mặc chiếc áo khoác choàng bên ngoài bộ đồ ngủ: Dick, trông như ông như vừa chui ở giường ra.

Khói thuốc ngay lập tức khiến George Roberts khó chịu. Theo bản năng, anh giơ tay xua khói thuốc bay vào mặt, mắt anh cay xè, Roberts cố gắng nói vui về sự khó chịu của anh. "Tôi sẽ rất vui nếu các ông không sản xuất xì gà," anh nói khi chào Ed Horrigan. "Khói xì gà khiến tôi ngạt thở."

Phải mất một lúc mọi người mới nhận ra cách nói hài hước của Roberts. Johnson và Horrigan nhìn nhau với ánh mắt ngạc nhiên. *Có phải anh ta nói khói thuốc làm phiền anh ta?* Có vẻ như đó là một sự thừa nhận đáng kinh ngạc từ một người đang tìm cách mua lại một trong những công ty thuốc lá lớn của Mỹ; câu nói hớ hênh của Roberts đã dẫn đến bầu không khí hoang mang đêm nay cho tất cả những ai có liên quan.

"Nếu điều đó thực sự làm phiền anh," Cohen nói, cầm điếu xì gà đang cháy lên, "tôi sẽ tắt nó đi."

"Vâng, phiền anh," Roberts nói

"Kiểu lịch sự chết tiệt," Horrigan lẩm bẩm.

Cohen rời khỏi phòng, trở lại vài giây sau với điếu xì gà đã tắt. Giữ nó trong tay, anh đi ra phía sau chiếc bàn trống của Johnson. Trước đó, Cohen

và Jim Robinson đã đồng ý rằng tốt nhất người đứng đầu American Express sẽ ra ngoài khi Kravis đến. Cohen biết Robinson và Kravis là những người bạn cùng cưỡi ngựa, và anh không muốn lương tri của Robinson bị tổn thương khi phải đối đầu với bạn mình.

Giờ tới lượt Robinson và Johnson cùng đứng dậy xin phép ra ngoài. "Chúng tôi sẽ để các vị bên ngân hàng đàm phán với nhau," Johnson nói với nhóm. "Tôi hy vọng các vị có thể thu xếp được với nhau. Điều đó sẽ tốt hơn cho tất cả mọi người. Chúng tôi sẽ xuống hội trường, phòng khi các vị cần đến chúng tôi."

"Hãy nhớ rằng rất nhiều người đang theo dõi quá trình này, cả Quốc hội nữa," Robinson nói.

"Chúng tôi đâu muốn làm tổn thương một công ty mà chúng tôi yêu quý và ngưỡng mộ," George Roberts gượng gạo nói.

Khi Robinson và Johnson đã rời đi, Cohen theo bản năng biết được rằng anh và Hill sẽ phải đối phó với các đối thủ như thế nào. Cũng giống như mọi cuộc đàm phán ở Phố Wall, anh cảm thấy đối tác cấp cao có xu hướng đóng vai chính khách - "cảnh sát tốt", trong khi đối tác cấp thấp chắc chắn đóng vai người thi hành án — "cảnh sát xấu". Trong nhiều năm, anh đã diễn vai "cảnh sát xấu" Sandy Weill, một vai diễn mà anh đã thể hiện rất tốt, trở thành bản chất thứ hai trong con người anh. Đêm nay, Cohen sẽ thử vai trò mới là nhà ngoại giao.

Vẫn còn tức giận về vụ "hối lộ" của Kravis, anh mở đầu không được như ý. Đứng sau bàn làm việc của Johnson, Cohen nhấn mạnh rằng Shearson vẫn luôn cởi mở trong quan hệ hợp tác với Kohlberg Kravis. Dù nói với giọng đều đều, nhưng bản năng chiến đấu của Cohen đã sớm bộc lộ. "Đây là thỏa thuận của chúng tôi," anh nói. "Chúng tôi sẽ không bỏ

cuộc. Chúng tôi sẽ không nhận vai trò phụ tá cho bên anh hoặc bất kỳ ai khác. Chúng tôi có Ross đứng về phía mình, và điều đó mang lại lợi thế rõ ràng."

Về lời đề nghị của Kohlberg Kravis, Cohen tiếp tục: "Chúng tôi không quan tâm đến bất kỳ khoản hối lộ nào. Các anh có thể trả cho chúng tôi gấp đôi những gì đã đề nghị. Đó là sự lăng mạ, và là hành động kiêu ngạo. (Sau đó, chính Cohen đã thừa nhận: "Chẳng có ai từng nhầm lẫn tôi với một chính khách.")

George Roberts, ngồi trên chiếc ghế dài phía sau Beattie lạnh lùng nói, tay không rời hai vạt áo: "Peter, chúng tôi đến đây để nói về thái độ đối với vụ này. Tại sao anh không nói về cách chúng ta có thể làm việc cùng nhau? Chúng tôi muốn xem xét những khả năng này để xem chúng ta có thể hợp tác thế nào."

Nhưng Shearson vẫn chưa bàn đến chuyện đó. Tom Hill — điềm tĩnh, chuẩn bị kỹ, không tỏ ra lo sợ — xen vào với vai cảnh sát xấu. "Nhóm quản lý hiện đã quyết định ở lại với Shearson Lehman," ông bắt đầu nói. "Hiện tại, chúng ta đang cùng bước vào lãnh địa, nếu không đạt được thỏa thuận, chúng ta sẽ cạnh tranh."

Hill muốn làm rõ những rủi ro mà Kravis phải đối mặt trong cuộc chiến tổng lực. "Henry, anh đã bước vào vùng lãnh thổ mà chưa hiểu rõ về nó. Điều này sẽ đặc biệt khó khăn. Nhóm quản lý không đứng về phía các anh. Điều đó đặt ra một loạt các câu hỏi, chủ yếu là về khả năng các anh có được những con số chính xác."

"Hiện tại," Hill tiếp tục. "Tất cả những điều này đặt ra câu hỏi: Bên các anh sẽ được nhìn nhận thế nào, thân thiện hay thù địch. Đây là một vụ đấu thầu thù địch, và những nhà đầu tư của các anh sẽ dè chừng. Nó cũng có ý

nghĩa thực sự về cách nhóm quản lý trong tương lai sẽ làm việc thế nào với các anh. Ngoài ra, như các anh đã biết, RJR có những hoạt động tại miền Nam và ở các bang Carolina. Đây là những khu vực bầu cử, nơi có một số thành viên nghị viện uy tín, bao gồm cả Jesse Helms. Tôi chắc chắn Jesse Helms sẽ quan tâm tích cực đến tương lai của công ty này và cộng đồng ở đây."

Rõ ràng đây là một sự đe dọa. Khi Hill dừng lại, mọi người ngay lập tức lên tiếng. Kravis tức giận. Anh nói: "Tom, nếu đó là một sự đe dọa, thì thật nực cười. Tôi sẽ không ngồi đây để nghe các anh đe dọa chúng tôi."

"Tom, nếu ông muốn gọi cho Jesse Helms, thì gọi đi," Roberts nói. "Đất nước này tự do mà."

Dick Beattie xòe rộng hai lòng bàn tay, cố gắng hòa giải hai bên. "Tom, cứ như vậy sẽ chẳng đi đến đâu đâu."

Cohen cắt ngang trước khi ai đó lên tiếng hòa giải. "Thôi nào. Thật nực cười," anh nói. "Đây không phải là mục đích cuộc họp của chúng ta. Chúng ta ở đây để xem làm thế nào có thể hợp tác với nhau."

Beattie vui mừng vì Cohen đã lên tiếng làm hòa, nhưng không hề bỏ qua sự thật là thủ lĩnh Shearson đã đợi cho đến khi Hill nói xong mới can thiệp.

-

Đã hai giờ đồng hồ trôi qua, cho đến khi một người đưa tin ló đầu vào phòng họp, nơi những người của Forstmann vẫn đang ngồi đợi. Ross Johnson muốn gặp họ. "Tôi có nên mang theo Fearin không?" ông hỏi, người kia nói: "Không, đừng mang theo luật sư." Mệt mỏi, Ted Forstmann

cùng Nick nhấc mình khỏi ghế và đi theo sự hướng dẫn, đi qua những căn phòng tối thui, đến văn phòng góc của Ed Horrigan. Bên trong có Johnson, Jim Robinson và Horrigan. Robinson mặc một bộ lễ phục màu nâu với cà vạt kéo thõng xuống.

"Có chuyện gì đang diễn ra vậy?" Forstmann hỏi.

Jim Robinson lên tiếng. "Ted, tôi muốn nói cho ông biết chuyện gì đang xảy ra. Không có cách nào khác là phải nói với ông sự thật."

"Sự thật gì?"

"Bên tôi đang họp với Henry Kravis trong một phòng họp khác."

Forstmann nhìn chằm chằm vào một điểm nào đó phía trên đầu Robinson, như thể ông vừa bị ai đó thúc vào dạ dày. Thật không thể tin được, Forstmann cố tìm từ để nói. Ông ngồi xuống chiếc ghế dài, bên cạnh em trai mình.

Thất vọng là từ chưa đủ mạnh để diễn tả cảm xúc của Forstmann lúc này. Điều này gần như là sự phản bội. Ông đã hy vọng những người này sẽ làm việc có nguyên tắc. Ông đã rất muốn tin họ có thể nhìn thấu Kravis, giống như ông. Bấy giờ, ông nhận ra mình đã sai.

Rồi chầm chậm, một chuỗi những từ ngữ thô tục, giống như bảng điện tín dài lê thê, bắt đầu cuộn qua tâm trí Forstmann. *Đồ khốn*, ông nghĩ. *Đồ chết tiệt. Vậy tôi đến đây để làm gì? Đặc biệt là, họ lại đang nói chuyện với tên khốn Kravis đó.*

Forstmann không nói gì.

Robinson tiếp tục. "Teddy, những gì chúng tôi đã làm là tốt nhất, mặc dù đó không phải là điều đúng đắn. Đó là một nước cờ thông minh cần phải thực hiện."

Forstmann vẫn im lặng.

“Chúng tôi không nghĩ việc này sẽ đi đến đâu,” Robinson nói.

Johnson bất ngờ nói chen vào: “Không, chúng tôi không nghĩ việc này sẽ có tiến triển. Nó sẽ không đi đến đâu. Nhóm quản lý sẽ không bắt tay với những gã đó.”

Forstmann nghĩ, *vậy tại sao các ông lại ở đây nói chuyện với họ?* Ôi, sao mà ông ghét nghe những lời dối trá đến vậy. Ông muốn hét lên. *Bọn khốn kiếp!* Nhưng ông vẫn cố kìm nén. Ông luôn nói với các cộng sự rằng một khi mất bình tĩnh, ta sẽ mất luôn thỏa thuận.

Ông nhìn Jim Robinson. “Chà, đó không phải là việc của tôi,” Forstmann nói, “nhưng tôi thực sự không đồng ý với ông.”

Đến mức này, ông đã muốn rời đi. Nhưng ông biết mình không thể làm vậy. “Tôi cho rằng họ thật sự là loại người mạt hạng,” ông mạo muội nói. “Họ đã chứng minh hết lần này đến lần khác rằng họ là loại mạt hạng.”

Một lần nữa, Forstmann nhìn Jim Robinson với ánh mắt van nài. Đó là một khoảnh khắc khó xử. “Ngoài công việc, chúng ta là bạn, Ted,” Robinson nói. “Chúng tôi chỉ biết họ về mặt xã giao.” Ông dừng lại: “Dù sao đi nữa, thật sự ông không có gì phải lo lắng, vì sẽ không có việc chúng tôi hợp tác với họ.”

“Jim,” Forstmann nói, “cho dù các ông có hợp tác hay không, tại sao các ông lại làm việc này. Tôi chỉ không hiểu tại sao. Ý tôi là, làm sao ông có thể bắt tay với những người này khi đã có chúng tôi? Tiền của chúng tôi chi trả được đến 9%. Ông không cần dùng đến trái phiếu rác. Ông không cần đến Kravis. Tôi sẽ không bao giờ làm những điều họ đã thực hiện. Tôi

sẽ không bao giờ nâng giá lên đến 90 đô-la. Nếu KKR không xuất hiện, chúng tôi sẽ ủng hộ các ông từ bên ngoài."

Họ nói chuyện thêm một lúc, sau vài phút ngại ngùng, họ chuyển chủ đề sang quần vợt và golf. Cuối cùng, Forstmann nói: "Cảm ơn các ông vì ít nhất đã nói cho tôi biết."

"Vâng," Johnson nói, "các ông đã cho chúng tôi sự tin tưởng để nói ra điều này."

Forstmann nói: "Cảm ơn nhiều!"

Forstmann trở lại chỗ Boisi và Fearin với tư cách người thua cuộc. "Các anh sẽ không bao giờ tin điều này," ông bắt đầu nói.

"Đi thôi," Fearin nói khi Forstmann kể lại sự việc. Không có lý gì để ở lại, và cố gắng làm việc với những người đối xử với ông như thế này, vị luật sư nói. Forstmann sẽ không bao giờ làm những việc xuẩn ngốc và nguy hiểm như vậy, Fearin nói thêm, và ông không nên làm việc với những kẻ đã làm vậy. "Tôi không muốn ông cứ quanh quẩn ở đây nữa," vị luật sư nói.

Fearin có vẻ là một ông chú tốt bụng sau trận chiến trên sân chơi. Nhưng sau tám năm hợp tác, ông đã hình thành thái độ bảo vệ kỳ lạ đối với Teddy Forstmann. Xét về nhiều mặt, Fearin biết khách hàng của ông quá ngây thơ về Phố Wall. Ông vẫn không chấp nhận và thử đồng hành cùng những người như Cohen và Kravis, càng chỉ trích họ sâu sắc, ông càng thực sự không hiểu họ. Forstmann tin tưởng mọi người cũng ngay thẳng giống ông, và điều đó đôi khi dẫn đến những bất ngờ như tối nay, làm ông sửng sốt.

"Hãy đi khỏi nơi quái quỷ này," Forstmann nói, sẵn sàng rời đi.

Geoff Boisi ngăn ông lại. “Bình tĩnh đi, Ted. Suy cho cùng, tất cả chúng ta đều muốn ra khỏi đây. Nhưng tình thế có thể thay đổi, chuyển sang hướng có lợi cho chúng ta. Có thể, nếu ông ở lại.”

Nhân viên ngân hàng Goldman đã để ý thấy bầu không khí hỗn loạn nơi đây, những khuôn mặt ngơ ngác, sự hiện diện khó hiểu của các giám đốc điều hành hàng đầu như Cohen và Robinson. Ông nhìn thấy một cơ hội cho mình, khi cảm thấy không khí tuyệt vọng bên nhóm của Shearson.

“Những người này đang rất hoang mang,” Boisi nói với Forstmann. “Nếu không thể đạt được thỏa thuận với KKR, họ sẽ thực sự cần chúng ta. Chúng ta sẽ tùy cơ ứng biến.”

Forstmann thấy khó xử. Ông rất muốn đánh bại Kravis, và cho thế giới thấy sự thật về trái phiếu rác. Nhưng Johnson dường như không thể phân biệt được phải trái, giữa Forstmann Little và Kohlberg Kravis, và điều đó khiến ông buồn.

Họ lại tiếp tục đợi.

-

Ở tầng 48, trong căn phòng đầy khói thuốc của Johnson, đàm phán không đi đến đâu. Về lý thuyết, cả hai bên đều muốn đàm phán về một số hình thức hợp tác. Mọi người đều sẽ mất mát lớn trong một cuộc chiến công khai kéo dài. Nhưng mỗi bên đều có quan điểm về quan hệ đối tác khác nhau. Cohen đã từ chối lời đề nghị của Kravis với số cổ phần 10%, và coi đó là một sự xúc phạm. Kravis không muốn chỉ được chia 50-50. “Trước đây, chúng tôi chưa từng làm vậy,” Kravis nói, “và bây giờ cũng sẽ không làm vậy.”

"Bao giờ cũng sẽ có lần đầu tiên," Tom Hill nói. "Ý tôi là thỏa thuận trị giá 20 tỷ đô-la có làm các anh thay đổi ý định không? Nó quá lớn đối với tất cả chúng ta."

Kravis vẫn đang sôi sục vì lời nói của Hill khi viện dẫn đến cả Jesse Helms, anh trừng mắt nhìn nhân viên ngân hàng. "Chúng tôi không thể thực hiện thỏa thuận để rồi phải từ bỏ quyền kiểm soát. Chúng tôi không thể làm điều đó. Đó là cách hoạt động của chúng tôi."

Trong suốt một giờ đồng hồ, họ cứ chuyển từ vấn đề này sang vấn đề khác, không đi đến thỏa thuận, không hình thành thế đối đầu hoàn toàn.

"Được rồi," Kravis nói với Cohen, "vậy anh nhìn nhận vai trò của bên anh là gì?"

"Chúng tôi sẽ cấp vốn vay. Chúng tôi sẽ làm toàn bộ vụ này."

Kravis tròn mắt. "Tại sao không để chúng tôi làm? Các anh có thể tham gia với tư cách là đối tác vốn cổ phần. Các anh muốn gì nào? Các anh sẽ nhận được một phần phí và cổ phiếu tương xứng."

Kravis và Roberts hỏi lại về thỏa thuận của Shearson với Johnson. "Không có lý do gì để nói về thỏa thuận quản lý cho đến khi chúng ta có thể hợp tác thực hiện vụ này," Cohen nói.

"Làm sao chúng ta có thể hợp tác trong khi không biết các anh đã thỏa thuận những gì?" Cohen nói qua về thỏa thuận với các điều khoản khá mơ hồ.

Họ chẳng đi đến đâu.

George Roberts đã cố gắng thỏa hiệp theo cách khôn ngoan nhất. Anh đề nghị nhóm Shearson có thể mua lại toàn bộ RJR Nabisco, sau đó đồng ý bán cho Kohlberg Kravis các công ty thực phẩm. Đó là một đề xuất phức

tạp liên quan đến mê cung lợi ích thuế, mà phải mất vài phút để giải thích. Roberts hỏi Tom Hill rằng Shearson muốn bán các công ty thực phẩm của RJR với giá bao nhiêu. Ông nói: “15 tỷ 500 triệu đô-la.”

“Thế này nhé,” Roberts nói, “chúng ta có vấn đề ở đây. Các công ty đó có giá dưới 14 tỷ đô-la.” Cohen và Hill rời khỏi phòng, họp kín với nhau vài phút trước khi từ chối thẳng thừng ý tưởng này.

Và cuộc họp cứ thế tiếp diễn. Rất nhiều vấn đề họ không thể nhất trí với nhau. Các câu hỏi xuất hiện, ví dụ như ngân hàng đầu tư nào sẽ giám sát việc chào bán trái phiếu hậu tiếp quản. Bên cạnh lợi nhuận từ khoản đầu tư LBO, “quản lý sổ ghi” hay điều hành việc chào bán trái phiếu là công việc béo bở với một ngân hàng đầu tư tham gia thỏa thuận RJR Nabisco. Kravis thấy Drexel, công ty từ lâu đã thống trị thị trường trái phiếu rác là sự lựa chọn tất nhiên.

“Chúng tôi sẽ không ủng hộ Drexel,” Cohen nói. “Điều này thậm chí không cần phải bàn nữa.” Đó là chưa kể đến việc Drexel sắp bị truy tố. “Ai biết điều gì sẽ xảy ra với họ sau đó?” anh nói.

Đến 3 giờ sáng, rõ ràng là sẽ không có thỏa thuận nào giữa họ. Khi Kravis và Roberts đứng dậy rời đi, Cohen kéo Dick Beattie sang một bên.

“Nghe này,” Cohen nói, “xét về mặt nào đó, ông cũng có chút ảnh hưởng ở đây, chúng ta nên hợp tác trước khi mọi việc đi quá xa. Mọi việc có thể sẽ đi đến chỗ không thể kiểm soát.”

-

Ở tầng dưới, Kravis và Roberts gọi một chiếc taxi.

Khi xe xuất phát, Henry Kravis chỉ nghĩ đến việc siết cổ Tom Hill. Lời nhắc nhở về Jesse Helms vẫn khiến anh tức giận, Dick Beattie cố gắng dùng lời lẽ nhẹ nhàng để làm Kravis bình tĩnh, nhưng không thể.

"Ông có tin được không, những gã đó dám đe dọa chúng ta?"

George Roberts nghĩ Hill đơn giản chỉ là một trong những kẻ tệ nhất trong đám người xấu chơi. "Anh biết rõ Tom Hill mà," ông nói, "ông ta gần như đã viết sẵn kịch bản cho những gì sẽ nói."

-

Ross Johnson mong rằng khi lão trở lại văn phòng của mình, tình hình với Kravis đã lắng dịu. Lão sốc khi thấy các cuộc đàm phán đã thất bại thảm hại. Cohen đang đi đi lại lại, không ngừng chửi rủa Kravis. "Thật không thể chịu nổi," anh nói với Johnson. "Chúng tôi không thể hợp tác với họ."

Johnson không thể tin. Đã bốn lần thảo luận riêng, cho đến giờ Cohen không thể đạt được thỏa hiệp nào với Kravis. Điều gì đã xảy ra? Là một người vốn tự hào về khả năng có thể hòa đồng với bất kỳ ai, Johnson không thể hiểu được tại sao Cohen không thể đạt được thỏa thuận, đặc biệt là vào thời điểm dường như rất quan trọng này. Kravis và Cohen giống như các chất trơ về hóa học, sẽ phát nổ khi trộn lẫn nhau. Khi gặp anh ta chiều hôm đó, Johnson biết Kravis không khó đối phó đến vậy.

Johnson lắng nghe khi Cohen lớn tiếng phàn nàn về việc Kravis đã vô lý như thế nào. Từ giọng điệu của anh ta, Johnson nghi ngờ Cohen gần như đã vui mừng vì cuộc đàm phán chẳng đi đến đâu; nó cho anh ta một cái cớ để gạt Kravis sang một bên và giữ lại thỏa thuận cho Shearson. Johnson, lo

lắng về công ty của mình hơn là sự cạnh tranh trên Phố Wall, bắt đầu có những nghi ngờ nghiêm trọng về cái mác nam nhi đại trượng phu của Cohen. *Chúa ơi*, lão nghĩ, *đã có gì đó sai thật rồi*.

Luồng suy nghĩ mông lung của Johnson bị gián đoạn khi ai đó thò đầu vào trong phòng, và nói rằng Ted Forstmann chuẩn bị rời đi.

"Chúa ơi," Jim Robinson nói. "Teddy vẫn còn ở đây."

Khi Cohen và những người khác hối hả chạy đi ngăn Forstmann, Johnson và Robinson vẫn ở lại phía sau. "Tôi cảm thấy họ như những kẻ trông nom nhà thương điên vậy," Johnson nói.

-

Geoff Boisi không thể chờ thêm một phút nào nữa. Nhân viên ngân hàng đầu tư hiếu chiến của Forstmann đứng dậy khỏi ghế, và rời khỏi phòng họp không có cửa sổ đó với vẻ rất quyết tâm. Bên ngoài, không thấy một ai. Ông kiểm tra một số phòng trống trơn, rồi tìm thấy điều ông đang tìm kiếm.

Bên trong một căn phòng, cặp giám đốc điều hành của Shearson, Jeff Lane và George Sheinberg đang ngồi trên bàn nói chuyện. Boisi thò đầu vào cửa.

"Tôi chỉ muốn nói với các anh một điều. Tôi đã làm trong ngành này 18 năm, và đây là cách cư xử tồi tệ nhất tôi từng thấy. Đơn giản là việc này đã khiến chúng tôi quá tổn thương. Chúng tôi không đáng bị đối xử như vậy. Tôi đơn giản là không thể chịu nổi nữa."

Nói xong , Boisi xông ra ngoài.

-

Ted Forstmann thấy như vậy là quá đủ rồi. Ông và bộ ba cố vấn cầm áo khoác lên, và bắt đầu tìm ai đó để nói lời tạm biệt.

Đột nhiên, trên dãy hành lang dài, Forstmann nhìn thấy Cohen và nửa tá người đang vội vã chạy về phía ông. Hai nhóm gặp nhau bên ngoài phòng họp, nơi Forstmann đã chờ đợi suốt cả đêm. “Nào, đối tác,” Cohen nói, dang rộng vòng tay chào đón Forstmann. “Đi nào. Ta nói chuyện đi.”

Forstmann ngay lập tức nhận ra điều gì đã xảy ra: Cuộc đàm phán với Kravis đã thất bại, và Cohen giờ lại cần đến Forstmann Little.

Lần thứ hai trong buổi tối hôm đó, Forstmann muốn hét lên. Ông nhìn Cohen, và biết chính xác những gì ông muốn nói. *Anh làm tôi phát ốm*.

Nhưng Forstmann không thể rời đi. Sau này, ông thấy khoảnh khắc đó khá giống với những gì ông đã trải qua trong các chuyện tình thời trung học. Với mỗi cô gái, có một khoảnh khắc trước khi chia tay bạn mới biết — chỉ lúc đó mới biết — nếu khi đó bạn rời bỏ cô ấy, bạn sẽ không bao giờ làm hòa. Forstmann biết rằng nếu lúc đó rời khỏi văn phòng RJR Nabisco, ông sẽ không bao giờ quay trở lại. Kết quả là Henry Kravis sẽ giành được giải thưởng lớn nhất trong lịch sử. Và sẽ không ai biết đến sự thật. Không ai biết những sự dối trá của bọn lừa đảo. Hai nhóm lũ lượt kéo nhau trở lại phòng họp.

Vào bên trong, Forstmann cố giữ bình tĩnh, nhưng như thường lệ, ông vẫn không thể kiềm chế. Trước khi có thể tiến xa hơn, trước khi họ thậm chí có thể coi là đối tác của nhau, ông phải nói cho Cohen hiểu Forstmann Little là ai. Ông phải nói cho họ hiểu sự khác biệt cơ bản giữa Forstmann Little và Kohlberg Kravis.

“Anh không thể coi Forstmann Little giống như Kohlberg Kravis,” Forstmann nói. “Không thể so sánh hai chúng tôi. Khi bắt đầu công việc này 10 năm trước, tôi đã nói muốn trở thành người giỏi nhất. Tôi đã không quan tâm đến việc trở thành công ty lớn nhất. Nếu anh nghĩ rằng lớn nhất là tốt nhất, thì hãy đi đi. Anh thuộc về phe Kravis. Doanh thu của chúng tôi gấp ba, bốn lần số tiền họ nói dối rằng họ đã thu về.”

Jim Robinson cắt ngang trước khi ông quá xa đà vào bài xã luận. “Chúng tôi biết tất cả những điều đó, Ted. Chúng tôi biết điều đó là đúng. Đó là lý do tại sao tất cả chúng ta đều ở đây.”

Vài phút sau, Ross Johnson đến tham gia cuộc họp. Forstmann quay sang lão nói: “Tôi muốn nói là nếu ông vẫn còn có bất kỳ sự mơ hồ nào về KKR, ông không thể hợp tác với tôi. Không thể.” Có tất cả hoặc không có gì hết, Forstmann nói. Ông sẽ không là đối tác với bất kỳ ai thậm chí vẫn đang cân nhắc hợp tác với Kravis.

Geoff Boisi nghĩ rằng ông nên nói những điều cần thiết. “Chúng tôi cần nghe từ chính các ông nói rằng nếu tiếp tục với chúng tôi, các ông sẽ không qua lại với bên đó nữa.” Ông lặp lại thông điệp đó hai hoặc ba lần để mọi người kịp hiểu nó.

Boisi nhìn Johnson, lão ngồi phịch xuống ghế, đầu tựa trên cánh tay phải gần sát mặt bàn. Lão gần như kiệt sức. Thỉnh thoảng, Johnson nhấp một ngụm chất lỏng trong suốt đựng trong một cái cốc. Steve Fearin nhận thấy Johnson dường như đang líu nhíu nói điều gì đó, ông tự hỏi chất lỏng trong cốc đó là nước hay rượu vodka.

“Ross,” Boisi tiếp tục, “điều Teddy muốn nói là ông ấy muốn chắc chắn các ông đã kết thúc với Kravis. Tôi nghĩ ông ấy muốn các ông nói

thẳng với ông ấy quyết định của mình, rằng các ông đã kết thúc với bên ấy. Nếu chưa, chúng tôi sẽ rời đi ngay bây giờ."

Forstmann cắt ngang. "Đã kết thúc chưa? Vì nếu các ông chưa xong với họ, *chúng tôi sẽ kết thúc ở đây*."

Cuối cùng, Johnson lên tiếng: "Không có thỏa thuận nào giữa bọn họ và chúng tôi. Đó là điều chúng tôi phải làm. Giờ mọi việc đã xong, đã kết thúc rồi. Chúng tôi cần sự giúp đỡ của các ông. Chúng tôi muốn hợp tác với các ông."

Họ bàn thêm một số vấn đề về chiến lược, chiến thuật và cách tốt nhất để đối phó với một Henry Kravis thù địch. Và rồi ai đó nói rằng đã 4 giờ sáng, và ngày mai ai cũng đều có rất nhiều việc phải làm. Họ liền đứng dậy, bắt tay và đi về phía thang máy. Khi đó, Ted Forstmann không thể ngừng suy nghĩ đến việc chẳng ai nói với ông một lời xin lỗi vì đã để ông ngồi trong phòng một mình, chờ đợi hơn ba giờ đồng hồ.

Cơn gió mát buổi sáng thổi mạnh như ùa vào mặt khi nhóm Forstmann ra khỏi tòa nhà số 9 khu Tây. Trong một khoảnh khắc, bốn người đứng im lặng trên phố 57, mỗi người đều chìm đắm trong suy nghĩ của riêng mình.

Boisi phá vỡ sự im lặng. "Anh có chắc chắn muốn hợp tác với những người này không?"

"Geoff," Forstmann nói, "ở đó có nhóm quản lý. Đó là nơi chúng ta nên bắt đầu. Chúng ta ít nhất cứ cố gắng làm việc với họ. Ông có đồng ý không?"

"Trên quan điểm của một cố vấn, và bây giờ tôi chỉ là một cố vấn," Boisi nói. "Tôi có một suy nghĩ. Tôi muốn ông nói với họ rằng ông đang

khó chịu. Ý tôi thế này. Chúng ta cần phải nói với họ rằng chúng ta không thích những gì đã xảy ra ở đó."

Lập trường của Boisi đã rõ. Ông không muốn hợp tác với Peter Cohen. Nhưng chính Boisi đã có kế hoạch của riêng mình. Một số khách hàng tốt nhất của Goldman, có cả Procter & Gamble, đang cố gắng hết sức để có được một phần của thỏa thuận này. "Teddy, ông có cảm thấy cần thay đổi gì không? Ý tôi là, tại sao ông không hợp tác với chúng tôi?"

"Geoff," Forstmann nói. "Tôi có ba lựa chọn. Tôi có thể bắt tay với những người này. Tôi có thể ở cùng phe với các ông. Điều đó tôi chắc chắn làm được. Hoặc tôi có thể không làm gì."

Fearin cười, như muốn nói rằng ý tưởng chẳng làm gì ở Phố Wall khi bầu không khí ở đây luôn bị chi phối bởi các khoản phí thì chỉ Ted Forstmann mới có thể tưởng tượng ra.

"Anh nghiêm túc đi được không?" Forstmann nói. "Không làm gì nghĩa là nếu không có gì, tôi sẽ chẳng làm gì."

"Tôi nghĩ ông nên nói điều đó với Cohen," Boisi nói.

"Đây là loại việc mà một cố vấn nên làm," Forstmann trả lời. "Tôi muốn giao thiệp với tay Cohen này càng ít càng tốt."

CHƯƠNG 11

Đàm phán hòa bình thất bại, nhóm của Cohen chuẩn bị chiến tranh. Với việc Kravis vượt lên với đề nghị đấu thầu 90 đô-la/cổ phiếu, mọi giả định về mức giá thầu ban đầu 75 đô-la của nhóm quản lý phải bị loại bỏ. Một khối lượng lớn các phân tích cần sửa đổi đang được tiến hành. Ước tính số tiền thoái vốn mới đã được tính toán, và các cuộc đàm phán nhằm đảm bảo khoản vay 15 tỷ đô-la từ nhóm ngân hàng đã được khởi động lại. Với tinh thần của những người đàn ông sẵn sàng trả giá để cứu một con tàu đang chìm, những con cá mập tài chính ở Shearson lặng lẽ quẳng xuống biển các công ty của Johnson như những thứ đồ chơi để có thể trả giá thầu cao hơn. “Tất cả máy bay, căn hộ hạng sang, thuốc lá không khói Premier, các câu lạc bộ đồng quê, trụ sở Atlanta,” Tom Hill nhớ lại, “đều phải bị cắt bỏ.”

Giờ đây, Shearson không chỉ vượt trội hơn về chiến thuật, mà còn tinh vi hơn về tài chính, vượt qua Kohlberg Kravis và các cố vấn của họ, Drexel và Merrill Lynch. Việc Kravis đưa cổ phiếu ưu đãi trả lãi bằng hiện vật PIK vào giá thầu 90 đô-la của họ với giá mua toàn bộ 11 đô-la/ cổ phiếu, tương đương gần 2,5 tỷ đô-la, là một nước cờ thông minh mà Shearson không thể dễ dàng theo kịp. Hai năm ủng hộ các tay tập kích công ty của Dan Good đã khiến bộ phận trái phiếu rác của Cohen thiếu trầm trọng kinh nghiệm chuyên môn mà giờ đây họ rất cần. Thị trường cho các

cổ phiếu PIK trên toàn thế giới, loại cổ phiếu có thể chuyển đổi thành trái phiếu rác, đạt khoảng 2,5 tỷ đô-la; đề nghị của Kravis sẽ dễ dàng làm tăng gấp đôi quy mô thị trường. Kiểu niềm tin đó không thể đến qua một đêm. Dù cố gắng đến đâu, Tom Hill không thể hiểu làm sao thị trường có thể hấp thụ lượng cổ phiếu khổng lồ đó với giá hơn 5 đô-la/cổ phiếu; sau đó, ông sửa lại con số thành 8 đô-la/cổ phiếu.

Hiện tại, Cohen đã tạm ngừng liên lạc với Forstmann. Forstmann cứ làm phiền anh với các cuộc gọi. *Chúng ta phải hành động thật nhanh. Anh nghĩ Kravis cứ ngồi đó mà đợi à?* Cứ mỗi lần nói chuyện, anh lại phải chịu đựng 20 phút nghe ông ta giảng giải về việc tại sao Kravis lại đang hủy hoại thế giới này.

Đưa Salomon vào thỏa thuận như một đối tác đứng đầu danh sách ưu tiên của Cohen vào sáng thứ Tư. Hôm đó, Johnson ngủ dậy muộn, sau đó lão hối hả đến văn phòng của Shearson ở Battery Park City để gặp Cohen cùng các thủ lĩnh của Salomon, Gutfreund và Strauss. Sau đó, Cohen hỏi ý kiến Johnson, cho phép Salomon tham gia thỏa thuận.

"Tùy anh thôi," Johnson hỏi. "Họ có gì khi tham gia vụ này?"

"Rất nhiều," Cohen trả lời, "quan trọng nhất là 3 tỷ đô-la tiền vốn. Giá thầu đã đạt mức cao, và chỉ riêng vốn cổ phần đã nhiều hơn số Shearson có thể huy động một cách an toàn." Nếu nhóm của Johnson thắng, Salomon cũng có thể chứng minh họ có giá trị trong việc chào bán trái phiếu rất quan trọng để cấp vốn cho vụ đấu thầu.

"Có ai phản đối sự tham gia của họ không?" Cohen hỏi.

"Không ai phản đối cả," Johnson nói, "vả lại, các anh đang cần tiền mà."

-

Nếu Forstmann Little và Shearson hợp lực, có rất nhiều việc phải làm. Buổi tối hôm đó, Nick Forstmann sải bước qua quảng trường Grand Army Plaza đến trụ sở của RJR Nabisco để bắt đầu những gì mà anh hy vọng sẽ là một quan hệ đối tác có lợi.

Nicky Forstmann, kém anh trai tám tuổi, có ngoại hình đẹp như ngôi sao điện ảnh và làn da quanh năm sạm nắng. Giống anh trai mình, anh ghét trái phiếu rác và Henry Kravis. Khi anh đang đi về phía sảnh bao quanh bằng kính ở tòa nhà số 9 khu Tây thì phát hiện Kravis và Roberts ở trong đó, đang tiến về phía anh. Kravis nhìn thấy Forstmann và mỉm cười; anh biết Nicky định đi đâu. Khi Forstmann bước vào cánh cửa quay vòng, Kravis bất ngờ giữ cánh cửa, tạm thời gài bẫy anh chàng trẻ tuổi hơn. Kravis toe toét cười; anh thích chơi đùa với các đối thủ của mình.

Sau một giây, Forstmann được thả ra, mặt đỏ bừng, bước vào sảnh. "Anh đang làm gì ở đây vậy, Nicky? Anh muốn tham gia vụ này với vai trò gì?"

Kravis cười khẩy khi thấy Forstmann đi đến một khoang thang máy cách xa khoang đi đến tầng của Johnson. Kravis nghĩ anh ta đang cố gắng đánh lừa anh. "Anh ta nên khéo léo hơn mới phải," Kravis nói và mỉm cười.*

-

Tối thứ Tư, Johnson chủ trì buổi tài trợ vinh danh Charlie Hugel là Người đàn ông của Năm, của câu lạc bộ Boys Club. Johnson đã hợp tác với

tổ chức từ thiện này từ những năm đầu ông đến New York; ông đã đề nghị trao giải thưởng cho Hugel.

Johnson là người thuyết trình hoàn hảo trong bữa tối, lão pha trò và chọc ghẹo Hugel, ủy ban đặc biệt của ông ta sẽ quyết định tương lai của những nỗ lực mua lại của Johnson. Nhiều người tham gia vào thỏa thuận cũng có mặt ở đó: John Greeniaus và Jim Welch từ RJR Nabisco, Ira Harris của Lazard. Freres, Marty Davis của Gulf + Western. “Chào mừng các vị đến với cuộc họp của ủy ban đặc biệt,” Johnson nói, khai mạc bữa tối.

Sau đó, Johnson lui về căn hộ của Jim và Linda Robinson, ở đó hai người nói chuyện đến tận đêm khuya. Johnson nhìn xuống thành phố bên dưới, cầm ly đồ uống trong tay, và tận hưởng giây phút nghỉ ngơi. Ông đã không thoải mái khi đấu thầu với mức giá thấp 80 đô-la/cổ phiếu; bây giờ, họ đang phải xem xét hồ sơ dự thầu với mức giá thấp là 90 đô-la. Ông thấy quãng thời gian này thật khó khăn, chẳng thể tìm lại được sự nhiệt tình trong công việc, ở những mức giá đó, các khoản tiền nợ sẽ chồng chất thêm. Atlanta, Premier, những căn hộ, máy bay, nghĩ đến đây, lão thấy trong lòng run rẩy. Nếu chiến thắng có nghĩa là lão phải từ bỏ mọi thứ mà mình yêu thích, những thứ mà lão đang có nhờ công ty này, nếu vậy lão thà thua còn hơn.

“Giá sẽ còn tăng đến đâu?” Johnson băn khoăn, hỏi rõ to. “Giờ chúng ta đang nói chuyện nghiêm túc về tiền bạc. Jimmy, anh biết đấy, về cơ bản, công ty chỉ có thể sản xuất những gì họ có thể. Cho dù công ty có tốt đến đâu, nếu trả giá quá cao, anh sẽ thua.”

Khi Johnson chia sẻ nỗi sợ hãi của lão với Steve Goldstone, vị luật sư đã cố gắng nói với lão sự thật về Shearson một cách nhẹ nhàng. “Ross, đó là tiền của họ. Nếu họ muốn tiêu tiền, hãy để họ tiêu đi.”

Bây giờ, khi đang nhấm nháp đồ uống và thảo luận mọi thứ với Jim Robinson, Johnson không thể rũ bỏ được cảm giác lão đang mất kiểm soát với Cuộc phiêu lưu vĩ đại mà lão khởi xướng. "Jimmy," lão hỏi Chủ tịch American Express, "ở đây có bao nhiêu phần điên rồ?"

-

Rất nhiều.

Khi tâm trí rối bời của Johnson dần được giải tỏa, một cảnh tượng hỗn loạn nhỏ đã diễn ra ở trụ sở RJR Nabisco tại tầng 48. Ở đó, các nhân viên ngân hàng đầu tư đến từ Shearson và Salomon gặp Nick Forstmann và một nhóm từ Goldman Sachs do Geoff Boisi dẫn đầu. Sau một tháng làm việc, Tom Hill đã có những lập trường rõ ràng về cách thức tiến hành mua lại, những công ty nào nên bán, về những gì Johnson sẽ và không nên làm. Rõ ràng, Boisi cũng có ý tưởng của riêng mình. Ông nói, nên bán nhiều tài sản hơn và bán nhanh hơn. Hill đã phải kiềm chế. Bất đồng quan điểm giữa hai nhân viên ngân hàng đi đến giới hạn, và chẳng mấy chốc sấm sét ập đến.

Nick Forstmann nói rằng căn phòng không đủ lớn cho hai người cùng có tính tự cao tự đại như bọn họ. Boisi đang cố bắt nạt Hill. Và Hill đe dọa rằng một đối thủ cạnh tranh đang cố gắng giành lấy thỏa thuận này. Forstmann phải đứng dậy và kéo Hill sang một bên.

"Nghe này Tom," anh nói, "vấn đề không nằm ở những chuyện vặt vãnh đó, phải không? Quan trọng là cách chúng ta hoàn thành công việc này." Forstmann gợi ý ông hãy quên cuộc cãi vã nội bộ đi.

Sau đó, khi Forstmann đi thang máy xuống cùng với Boisi, rõ ràng nhân viên ngân hàng của Goldman đã nổi giận với cuộc đối thoại một mình của Nick và Hill. “Anh làm thế để làm gì?” Boisi gặng hỏi. “Anh đã nói gì với ông ta?” Forstmann không thể kiên nhẫn với trò đấu trí nam nhi đại trượng phu của nhân viên ngân hàng đầu tư. Anh nhắc lại: “Geoff, vấn đề không phải ở những chuyện vặt vãnh đó. Quan trọng là phải thực hiện được thỏa thuận này.”

-

Sáng thứ Năm, Tom Strauss đang ở trong văn phòng theo phong cách nghệ thuật trang trí của John Gutfreund, ngay bên ngoài sàn giao dịch của Salomon, và nói chuyện với hai nhân viên ngân hàng đầu tư về RJR Nabisco. Gutfreund đã bay đi Madrid đêm hôm trước để mở chi nhánh mới, giao lại thỏa thuận RJR cho Strauss, giám đốc điều hành cấp cao của Salomon. Lĩnh vực tiếp quản tương đối mới mẻ với Strauss, người cả đời chỉ biết đến các giao dịch trái phiếu chính phủ. Hầu hết cả ngày, anh ngồi ở bàn làm việc trên sàn giao dịch, gần bàn của Gutfreund. Ở đó, giữa những người đàn ông đang la hét và giao dịch hàng tỷ đô-la trái phiếu, Strauss cảm thấy thoải mái như ở nhà. Những ngày này, anh đang phải phụ thuộc rất nhiều vào sự tư vấn của các nhân viên ngân hàng.

Điện thoại của Gutfreund reo. Một thư ký cho biết Henry Kravis gọi. Trước khi Strauss kịp nhận cuộc gọi, đường dây điện thoại thứ hai rung chuông. Đó là Gutfreund gọi về từ châu Âu.

Strauss la lớn rằng anh sẽ nhận cuộc gọi của Gutfreund trước. Anh nhấc điện thoại lên, những tưởng sẽ nghe thấy giọng nói cộc cằn của chủ

tịch, nhưng thay vào đó, anh lại nghe thấy giọng của Henry Kravis. Không hiểu sao anh lại chọn sai đường dây.

Kravis còn chưa kịp nói lời nào, Strauss đã biết đó sẽ là một cuộc trò chuyện khó chịu. Hai người biết nhau đã 20 năm, nhưng những ngày này, tình bạn của họ đang ở trong tình trạng rất căng thẳng. Những năm 1970, Tom và Bonnie Strauss là bạn thân của Henry và Hedi Kravis. “Khi Henry ly dị Hedi,” một trong những người bạn thân nhất của Strauss nói, “Tom và Bonnie là những người phải chịu trận. Họ gần gũi với Hedi. Khi Henry tái hôn, gia đình Strauss đã tuyệt giao với anh ấy.” Kết quả là, người bạn nói, “Henry cảm thấy bị Tom và Bonnie phản bội.”

Mãi về sau, Strauss mới thừa nhận sự bất hòa, nói rằng: “Đó là điều tự nhiên khi các bà vợ về cùng phe với nhau trong các trường hợp như vậy.” Anh tự đánh giá thấp ảnh hưởng của mình trong thỏa thuận RJR Nabisco, nói rằng: “Tôi nghĩ Henry thừa sức để làm vụ này.”

Bạn bè của cả hai người không đồng ý như vậy. Sự căng thẳng giữa Strauss và Kravis có ảnh hưởng đến một số cuộc đàm phán quan trọng trong thỏa thuận này. “Khi thỏa thuận kết thúc, rất nhiều tình bạn đã tan vỡ lại được hàn gắn,” một người quan sát nói. “Nhưng quan hệ giữa Tom và Henry sẽ không bao giờ trở lại như xưa.”

Buổi sáng hôm đó, Kravis muốn đạt được điều gì đó từ người bạn cũ Tommy Strauss. Anh nói với giọng nhẹ nhàng và hòa giải, hoàn toàn dựa trên quan hệ bạn bè lâu năm.

“Tom, tôi biết bên anh đang nghĩ đến việc tham gia vào vụ này,” Kravis bắt đầu. “Tôi sẽ đánh giá cao nếu các anh không làm vậy. Chúng ta là những người bạn tốt, và tôi chắc chắn sẽ rất vui nếu anh không làm mọi thứ phức tạp hơn.”

Strauss không thể tin vào sự trơ tráo của Kravis. RJR Nabisco là cơ hội tốt nhất để Salomon nhảy vào lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Và chẳng phải Kravis đã thuê tới bốn ngân hàng đầu tư khác nhau cho thỏa thuận này sao, nhưng tại sao lại không có Salomon trong danh sách? Tất nhiên, sự tức giận của Strauss không chỉ dừng ở vụ RJR Nabisco. "Đã nhiều năm nay, KKR chơi xấu Salomon," Chaz Phillips nhớ lại. "Họ đã chi 500 triệu đô-la phí tư vấn cho các ngân hàng đầu tư, Salomon chỉ nhận được khoảng 1 % trong số đó. Và công việc chỉ đến tay Salomon khi chẳng ai muốn làm."

Sáng hôm đó, Strauss đã quá lịch sự để không nguyền rủa Kravis. "Henry, đây là giao dịch rất có ý nghĩa đối với chúng tôi," anh nói, thể hiện sự kiên quyết. "Chúng tôi không thể vì anh mà đổi ý được."

Strauss thoát khỏi cuộc gọi nhanh nhất có thể. Gutfreund vẫn đang chờ anh ở đường dây kia.

-

Đồ vô ơn, Kravis lẩm nhẩm, và đặt điện thoại xuống.

Những năm gần đây, anh đã chuyển một số dự án lớn cho Salomon, và Strauss hoàn toàn phớt lờ điều đó. Strauss thậm chí còn không thể hiện lịch sự bằng một cuộc gọi trước, khi bước vào trận chiến chống lại anh.

Kravis cố gắng rũ bỏ suy nghĩ đó ra khỏi tâm trí. Anh còn quá nhiều thứ quan trọng hơn để lo lắng. Anh sẽ chính thức bắt đầu đưa ra giá thầu vào ngày hôm sau, thứ Sáu. Kravis biết không còn nhiều thời gian từ giờ cho đến khi Cohen và Johnson tập hợp lại số liệu, và đưa ra giá thầu mới. Khi đó, Kravis sẽ phải sẵn sàng để trả giá cao hơn. Trước khi làm điều đó, anh cần hiểu biết nhiều hơn về công ty của Johnson. Và khi không có

Johnson trong phe mình, Kravis vẫn ở thế bất lợi nghiêm trọng. Thứ anh cần là một người rất hiểu về RJR Nabisco. Một người thông thái.

Vài ngày trước, anh nhận được một cuộc gọi từ Jim Walter, người sáng lập công ty Tampa mà Kravis đã mua vào năm 1987. Walter ở cùng hội đồng quản trị Anchor Glass với Tylee Wilson, và ông này đề nghị với Kravis rằng Wilson có thể giúp phân tích RJR Nabisco. Kravis do dự, anh không quen biết Wilson. Nhưng nhiều tuần trôi qua và cơ hội hợp lực với Johnson cũng giảm dần, anh đã thay đổi quyết định.

Giờ anh gọi cho Wilson hiện đang ở Jacksonville, bang Florida, cựu Tổng Giám đốc RJR đã chuyển đến đây sau khi bị hất cẳng khỏi công ty. "Tôi biết ông ấy sẽ muốn nói chuyện với anh," thư ký của Wilson hứa rằng tổng giám đốc điều hành sẽ trả lời cuộc gọi ngay lập tức.

Vài phút sau, Wilson lẻn ra khỏi cuộc họp hội đồng quản trị của American Heritage để trả lời cuộc gọi của Kravis. "Chúng ta có thể gặp nhau không?" Kravis nói sau khi tự giới thiệu. "Như vậy có tiện không?"

"Được chứ," Wilson nói. Một cuộc gặp được ấn định vào lúc 10 giờ sáng thứ Sáu.

-

Smith Bagley là người không dễ nổi cáu. Là thành viên nổi bật nhất trong số những người thừa kế của gia đình R. J. Reynolds, ông là một nhà quý tộc đáng mến, có cuộc sống phong lưu trong giới văn minh, thường xuyên qua lại những thẩm mỹ viện, các buổi giao tiếp ở Georgetown, và những ngôi nhà trên bãi biển Nantucket. Ông bù đắp cho hình hài cao tới gần 2m bằng cách đi chậm, nói chậm và khom lưng một chút, dường như

để không làm ai giật mình. Tóc ông, giờ đã hoa râm, lúc nào cũng rối bù, giống như một cậu học sinh.

Nhưng bây giờ, Bagley đã thật sự nổi điên. Là cháu trai của R. J. Reynolds, và là chủ sở hữu của hơn 1 triệu cổ phiếu cổ phiếu RJR, ông tự coi mình là người thừa kế của gia đình Reynolds. Thật đáng bị nguyền rủa nếu ông cứ ngồi yên, và xem Ross Johnson đánh cắp công ty mà gia đình ông đã làm việc rất vất vả để gây dựng. Chiều thứ Tư, Bagley sải bước quanh văn phòng luật sư của mình, vung vẩy cánh tay và làm náo loạn văn phòng vốn yên tĩnh của công ty luật Arnold & Porters Washington.

"Những tên khốn đó; những tên giám đốc ti tiện đó," Bagley hét lên. "Những gã ti tiện đó muốn đánh cắp công ty khỏi tay các cổ đông để làm giàu cho bản thân. Tiền đó là của các cổ đông. Thật sai trái. Chúng ta phải làm gì đó."

Nhưng làm gì? Cho đến bây giờ, Smith Bagley vẫn chưa thực sự quan tâm đến công ty. Ông lớn lên ở Greenwich, Connecticut, cách nhà của gia đình Ted Forstmann vài cánh cửa. Ông đã không quan tâm nhiều đến Winston-Salem, nơi ông thấy rất tù túng về mặt văn hóa. Trong phần lớn cuộc đời của mình, Bagley tránh xa thế giới kinh doanh. Những trải nghiệm của ông với thế giới đó chẳng vui chút nào; vào những năm 1970, ông từng đứng đầu tập đoàn Washington, nhưng kết cục là một thủ tục phá sản, và Bagley phải ra tòa, bị buộc tội thao túng cổ phiếu. Được tha bổng, Bagley trở thành một nhà từ thiện, tích cực tham gia công việc của các quỹ lấy từ lợi nhuận của cổ phiếu RJR. Ông từng là Chủ tịch của quỹ Z. Smith Reynolds Foundation. Ông cũng là Phó Chủ tịch ủy ban Tài chính của Ủy ban Quốc gia đảng Dân chủ, và như vậy, ông đang ở những tuần lễ cuối

cùng quan trọng nhất trong chiến dịch tranh cử tổng thống của Dukakis. Việc tiếm quyền của Johnson thật tệ lại đến đúng thời điểm này.

Nhưng Bagley đã quyết tâm hủy hoại lão. Ông cảm thấy đó là nghĩa vụ của một người nhà Reynolds. Mẹ của ông, bà Nancy Reynolda, là con thứ ba của RJ, đã rất quan tâm đến công ty trong một thời gian dài sau khi chính thức cắt đứt quan hệ với nó. Vào đầu những năm 1970, bà đã chiến đấu với đề nghị loại bỏ tên Reynolds ra khỏi tên công ty. Khi viết thư cho các thành viên hội đồng quản trị, bà đã nói: "Hãy bước qua xác tôi." Và câu nói đó đã có tác dụng. Trong những năm 1980, bà thuyết phục người của Tylee Wilson xuất bản sách lịch sử về công ty dựa trên các tư liệu có thật, những điều đã bị lãng quên từ 20 năm nay. Một số người đã nghĩ rằng cuốn sách hơi chân thực quá và ngăn chặn nó, nhưng Nancy Reynolds đã sống đến khi thấy cuốn sách được xuất bản năm 1985, cùng năm đó bà qua đời.

Giống như mẹ của mình, Bagley đã trở thành đầu mối để gặp gỡ, trao đổi với những giám đốc từng điều hành công ty qua các thời kỳ. Ông ăn trưa với Tylee Wilson khoảng một năm một lần, và thấy thích ông ta. Sau một năm cố gắng sắp xếp, Bagley đã gặp Johnson ở Hội nghị Quốc gia đảng Dân chủ vào mùa hè năm đó. Ông không mấy ấn tượng với lão. "Tên khốn đó," Bagley đang la lên. "Hắn đã chuyển công ty đến Atlanta và bây giờ lại đang bòn rút tiền của."

Nhưng phải làm sao đây? Bagley đã hỏi ý kiến một luật sư ở Winston-Salem về việc làm sao để ngăn chặn vụ LBO này một cách hợp pháp, nhưng được thông báo là cơ hội sẽ lớn hơn nếu tổ chức được một nhóm đấu thầu cạnh tranh. Bây giờ, ông đang xem xét các khả năng đó với những luật sư ở Arnold & Porter. Các nhân viên và những người về hưu

của RJR Nabisco có thể đang nắm giữ khoảng 5% cổ phần. Liệu họ có thể tập hợp thành một khối chống lại Johnson không? Có thể, luật sư nói. Còn gia đình Reynolds thì sao? Các thành viên trong gia đình Reynolds kiểm soát từ 5-8% nữa. Ý tưởng huy động số cổ phiếu đó vào một trận chiến có sự ủng hộ của gia đình

Reynolds đã lôi cuốn Bagley, mặc dù ông biết điều đó sẽ không thể thực hiện được. Ngoài sự quan tâm hời hợt của Bagley và mẹ ông, nhiều thập kỷ qua, gia đình Reynolds đã không mấy tích cực với các công việc của công ty.

Bagley không muốn công ty bị bán đi, mặc dù ông thú nhận đã có những cảm xúc lẫn lộn khi thấy giá cổ phiếu tăng vọt. Nhưng nếu buộc phải bán, ông muốn có mức giá tốt nhất cho các cổ đông, chứ không phải mức giá tốt nhất cho Johnson. Trên quan điểm đó, việc Johnson công khai thể hiện muốn hợp tác với Henry Kravis là hết sức đáng sợ.

Bagley đã gặp Kravis nhiều năm trước và có ấn tượng tốt về anh. Nếu ông có thể cho Kravis sự ủng hộ của gia đình Reynolds, và sự giúp đỡ của một người hiểu rất rõ về công ty từ trong ra ngoài, thì liệu anh ta có thể nhờ vào lợi thế này mà chặn đứng Johnson hay không? Động thái này không chắc sẽ thành công, nhưng Bagley có rất ít thứ để mất.

Ông quay trở lại văn phòng của mình, và nhanh chóng gọi cho Kravis ở New York. Hiện anh ta định làm gì? Bagley băn khoăn hỏi.

"Tôi đang làm vài việc với công ty của gia đình," Kravis nói và họ đồng ý gặp nhau vào bữa sáng thứ Bảy ở New York.

Tiếp theo, Bagley gọi cho bạn mình là Tylee Wilson ở Jacksonville. "Nghe này, chúng ta phải tham gia vụ này," Bagley nói. "Ông có muốn gặp tôi cùng các luật sư không?"

Tylee Wilson có quan tâm đến việc này không? Người từng ngồi ở vị trí cao nhất của công ty trị giá 15 tỷ đô-la hiện đang làm hai việc: điều hành công ty tư vấn chỉ có một người, và tìm hiểu về du thuyền. Hai năm qua, Wilson vẫn nhận được những cuộc gọi từ các đồng minh cũ ở công ty, rỉ tai nhau về những động thái tự do phóng túng mới nhất của Johnson.

Tylee Wilson bị xúc phạm khi thấy một kẻ chỉ biết ăn chơi coi một công ty hàng đầu nước Mỹ như cỏ rác.

Wilson đã giải thích việc bị sa thải của ông như sự từ chối trên nguyên tắc, không tham gia trò chơi chính trị công ty với hội đồng quản trị. “Tôi không muốn theo đuôi bọn họ một cách lộ liễu,” ông nói với bạn bè. Ông đã sử dụng một phần tiền đền bù thôi việc để mua một chiếc du thuyền mới, và đặt tên là The Integrity (nghĩ là “Sự chính trực”). Bây giờ, sự điên rồ của việc để bạt Johnson đã được vạch trần. Nó khiến ông hài lòng, nhưng điều đó thật nghiệt ngã. Ông sẽ còn hài lòng hơn khi được trở lại với thần thế của một người đã bị bỏ rơi đến mất hết hy vọng, nay trở về để cứu vương quốc này thoát khỏi một triều đại tham nhũng.

Tylee Wilson có hứng thú không? Thật tệ khi ông phải nếm trải cảm giác đó. “Ngày mai được không?” Bagley đồng ý. Chỉ có một câu hỏi về vấn đề hậu cần. “Ông có xe limo không?”

“Có chứ,” Bagley trả lời.

Bagley và luật sư của ông bay đến Jacksonville vào ngày hôm sau, xe limo đến lúc 6 giờ. Wilson chào đón họ, ông ăn vận giản dị với áo sơ mi, đeo cà vạt, và vì đó là giờ uống cocktail, nên ông hỏi họ có muốn uống gì không. Vài phút sau, Kravis gọi, nói rằng anh sẽ gửi máy bay phản lực cho Wilson vào buổi sáng hôm sau. Tối hôm đó, hai người dùng bữa tại câu lạc bộ của Wilson, và Bagley phải chịu đựng sự rầy la của cựu giám đốc RJR.

Wilson cứ nói mãi về sự lãng phí dưới chế độ Johnson: Những từ như "kinh khủng" và "bệnh hoạn" được ông sử dụng rất nhiều. "Đây là một công ty tuyệt vời với những truyền thống tuyệt vời, và nó đang bị hủy hoại," ông nói.

"Kravis cần một người quản lý đáng tin cậy," Bagley nói. "Ông có thể mang đến cho anh ấy kinh nghiệm quản lý, và tôi có thể cho anh ấy sự ủng hộ của gia đình. Chúng ta có thể đánh bại Johnson."

Một liên minh đã được thành lập. Tối hôm đó, Bagley trở về nhà Wilson, ở đó có Pat, vợ của Tylee, tham gia cùng họ. Đêm đó, họ uống và trao đổi những câu chuyện tranh đấu thời xưa của Reynolds. Thật chẳng hay ho gì, họ trầm ngâm, khi phải đeo dây súng trở lại chiến trường.

Sáng thứ Sáu, trong khi chờ Wilson đến New York, Kravis giật mình khi đọc bài trên tờ *Wall Street Journal* rằng Kohlberg Kravis đã thuê Wilson làm cố vấn đặc biệt.

"Tin quái quỷ này có thể đến từ đâu vậy?" anh hỏi Roberts. Không ai có chút manh mối nào. Theo họ biết, Wilson đã lên một chiếc máy bay phản lực đi về hướng bắc. Người lái máy bay ư, rất có thể? Kravis và Roberts vẫn đang bối rối về vụ rò rỉ thông tin khi Charlie Hugel gọi đến. Kravis bật loa ngoài điện thoại. Hugel cũng vừa đọc về việc thuê Wilson.

Hugel nói: "Henry, nếu anh thực sự sẽ làm điều đó, hãy để tôi nói với anh một điều. Đừng. Nếu anh làm thế, mọi người sẽ rời bỏ anh. Họ sẽ cho anh ra khỏi cửa. Nếu anh lo lắng về nhóm quản lý, thì có rất nhiều người giỏi trong công ty này. Tôi thậm chí sẽ giúp anh tìm họ. Nhưng anh đang phạm sai lầm lớn khi thuê Tylee Wilson."

Kravis cảm ơn Hugel vì lời khuyên. Sau đó, trong buổi sáng, anh và Roberts đã gặp Wilson trong hai giờ. Họ thấy kiến thức của ông về công ty

đã lỗi thời, và sự say sưa trả thù của ông ta thể hiện rõ ràng. Họ kết luận: sự rò rỉ đến từ chính Wilson. *Rò rỉ thông tin!* Kravis phát ốm vì điều đó, và không muốn có thêm một giám đốc điều hành không biết giữ mồm giữ miệng. Khi Wilson rời đi, Kravis và Roberts nhanh chóng quyết định không hợp tác với ông ta. Sự nghiệp của Tylee Wilson với tư cách là một cố vấn cho Kohlberg Kravis kết thúc trước khi nó bắt đầu.*

-

Chiều thứ Năm, Peter Cohen chui vào chiếc limousine, và quay xe để đón Tom Strauss, họ sẽ đi lên khu vực phía trên thành phố để gặp Ted Forstmann. Salomon đã đồng ý tham gia với nhóm Shearson với tư cách là đối tác 50-50; chiều hôm đó sẽ có một thông báo về sự hợp tác này. Trên đường đi, Strauss kể về sự ngạc nhiên khiến anh thấy coi thường cuộc gọi của Kravis.

Họ được dẫn vào văn phòng của Forstmann, Cohen dạo quanh một vòng, xem bộ sưu tập ảnh nghệ thuật, ảnh gia đình và sách của Forstmann. Forstmann nhận ra Chủ tịch của Shearson đang thầm đánh giá nơi này. Cuộc gặp mặt được coi là cơ hội để kết bạn mới đã thất bại. Forstmann, đang nôn nóng được tham gia trận chiến, đã dành phần lớn thời gian để thuyết giảng chống lại Kravis. Strauss nghĩ Forstmann sẽ không bao giờ ngừng nguyền rủa Kravis.

Geoff Boisi cũng ở đó. Tom Hill đã nói cho Cohen về những nghi ngờ của mình với nhà kiến tạo giao dịch của Goldman: Hill cho rằng Boisi và người của anh ta đã thể hiện sự quan tâm - rất quan tâm - đến việc có được thông tin quan trọng về các công ty Nabisco. Hill không biết về những liên

hệ của Boisi với công ty Procter & Gamble và các mối quan hệ khác nữa, nhưng ông nghi ngờ nhân viên ngân hàng Goldman có những lợi ích khác trong công việc hơn là chỉ làm cố vấn cho Forstmann. Hill cũng đã chỉ đạo người của mình không chia sẻ quá nhiều dữ liệu của họ với các đối tác ở Goldman.

Về phần mình, Cohen không đánh giá cao phong cách bắt nạt người khác của Boisi trong cuộc họp đầu tiên của họ vào hôm thứ Ba. Bây giờ, anh căn vặn nhân viên ngân hàng về công việc của ông với tư cách là cố vấn của Forstmann. Khi thấy Boisi có vẻ lập lờ nước đôi, Cohen nhận ra Hill có thể đúng, Boisi có thể tham gia vụ này chỉ để lấy thông tin, nhằm trợ giúp cho nhóm đấu thầu do Goldman đứng đầu. Cohen và Strauss rời văn phòng của Forstmann ngày hôm đó, và vô cùng nghi ngờ về động cơ của Geoff Boisi.

-

Sáng thứ Sáu, Boisi đọc tin tức khi tài xế của ông đang chạy xe chầm chậm trong tình trạng giao thông đông đúc ở Manhattan, trên đường từ nhà ông ở Long Island. Các báo có đầy đủ thông tin về một đối tác tuyệt vời là Salomon sẽ hợp tác với Shearson, nhưng không có một dòng nào đề cập đến Forstmann Little. Theo Boisi, sau thất bại của cuộc gặp vào tối thứ Ba đó, có nhiều bằng chứng cho thấy thân chủ của ông đang bị đối xử rất tệ.

Từ điện thoại trên xe hơi, ông quay số của Forstmann, đánh thức ông khỏi giấc ngủ ngon. Đã đến lúc cần nói chuyện với Cohen. “Chúng ta tốt nhất nên cho anh chàng này biết họ đã không đối xử với chúng ta đúng chừng mực,” ông nói với Forstmann. “Anh ta đang nhìn nhận ông với vai

trò người cấp vốn. Anh ta sử dụng từ đối tác, nhưng không biết một đối tác nghĩa là gì. Đã đến lúc cho họ biết phải đối xử với một đối tác như thế nào."

Cohen đang ở nhà, anh vừa mặc áo khoác và đi ra cửa trước thì chuông điện thoại reo. Anh chạy vào bếp, nhấc điện thoại, và ngay lập tức nghe thấy sự đanh thép trong giọng nói của Boisi. "Peter, Teddy không có việc gì để làm ở đây nữa," ông nói. "Trừ khi sự việc bắt đầu đi đúng hướng, nếu không chúng tôi chỉ có thể ra đi… anh biết đấy, anh đang đánh mất ông ấy. Đừng ngồi đó nghĩ rằng ông ấy không có bất kỳ cơ hội nào nữa, bởi ông ấy có đấy. Chúng tôi hoàn toàn có khả năng giúp ông ấy."

"Ông đang nói gì vậy?"

"Tôi đang nói rằng chúng tôi có nhiều cơ hội khác để lựa chọn nếu chúng tôi không thực hiện thỏa thuận cùng các anh."

"Được rồi," Cohen nói. "Ông có nhiều cơ hội lựa chọn ư? Điều đó có nghĩa là gì?"

Cohen biết chính xác điều đó có nghĩa là gì. Hill đã đúng: Goldman cũng muốn có được RJR Nabisco. Đối với Cohen, nhân viên ngân hàng Goldman này là dạng điệp viên, đang cố gắng luồn lách vào hàng ngũ chiến lược gia cấp cao của Shearson. Cohen, nói theo cách riêng của anh, "đã phát điên".

"Nghe này, chúng tôi không cần ông," anh nói với Boisi. "Chúng tôi không cần Teddy. Chúng tôi không cần bất cứ ai! Chúng ta cũng có thể đi theo con đường của riêng mình… chúng tôi đã chia sẻ tất cả dữ liệu và bí mật của mình với các ông. Bây giờ, ông đang nói với tôi rằng các ông có nhiều cơ hội khác để lựa chọn ư? Điều đó hoàn toàn trái ngược so với những gì các ông đã nói với chúng tôi cho đến hôm nay."

Cohen gác máy, và biết đó không phải là lần cuối anh có những buổi trao đổi nóng mắt với nhân viên ngân hàng Goldman này. Cuối buổi sáng hôm đó, Cohen gọi cho Forstmann, ông có hẹn đến Shearson sau vài giờ nữa.

"Ông sẽ đưa ai đi cùng?" Cohen hỏi.

Forstmann kể tên em trai, Boisi và Steve Fearin, vị luật sư trông rất nghiêm nghị.

"Chúng ta có thể làm việc mà không có Boisi không?"

"Này, Peter, anh biết ông ấy là cố vấn của chúng tôi mà."

"Được thôi. Nhưng tôi không cần nhận thêm bất kỳ cuộc gọi nào từ ông ta nữa. Tôi không thích cách ông ta nói chuyện."

Cohen vẫn còn sôi sục khi nhóm Forstmann đến Shearson chiều hôm đó. Họ ngồi trong thư viện trang trí xa hoa. Cohen quay sang Boisi, và đi thẳng vào vấn đề. "Tôi muốn biết người của các ông đã ký thỏa thuận bảo mật thông tin chưa," Cohen nói. "Ông có được tự do rời khỏi không? Mặt khác, tôi không biết làm thế nào ông có thể ngồi ở đây, trong căn phòng này với chúng tôi."

Không, Boisi nói, cả Forstmann Little hay Goldman đều không ký bất kỳ thỏa thuận nào như vậy. Nhưng Boisi đảm bảo với Cohen rằng ông không có ý định tiết lộ bất kỳ bí mật nào của Shearson.

"Peter, tôi đã hứa sẽ bảo mật thông tin."

"Tôi muốn nghe điều đó từ một luật sư."

Boisi đổ thêm dầu vào lửa: "Peter, nói rõ xem nào. Lời tôi nói chưa đủ sao?"

Cohen quay sang Fearin, đang ngồi đối diện ghế của anh.

“Này, luật sư.”

Fearin đang ghi chép, dường như không nghe thấy anh nói.

“Này, luật sư. Tôi đang nói chuyện với anh đấy.”

Fearin chớp mắt qua cặp kính của giáo sư, ngước lên. Anh biết Cohen đang cố đe dọa anh. “Anh đang nói gì với tôi à? Anh hỏi gì vậy?”

“Thỏa thuận bảo mật có cho phép anh đưa ra đề nghị đấu thầu riêng với nhóm quản lý không?”

Fearin im lặng một lúc mới trả lời. Khi nói, giọng anh rất bình thản. “Tôi có hai câu trả lời. Đầu tiên, tôi không phải là luật sư của anh. Tôi không cho rằng mình sẽ cho anh một lời khuyên pháp lý. Câu hỏi đó anh nên hỏi luật sư riêng của mình. Hỏi Jack Nusbaum ấy. Anh ấy là một luật sư giỏi. Câu trả lời thứ hai là tôi đã khuyên khách hàng của mình, tất nhiên, họ có thể tự do theo đuổi một liên minh khác.”

Cohen không biểu lộ phản ứng gì. Một phút sau, anh xin lỗi và rời khỏi phòng.

Forstmann không thể tin vào cuộc trò chuyện này. *“Ôi, luật sư?” Gã Cohen này nghĩ anh ta là ai chứ? Người đàn ông nhỏ bé, khó tính với cái điếu xì gà to tướng đó. Chuyên gia tâm thần chắc sẽ yêu mến anh ta.*

Forstmann cho rằng Cohen rõ ràng đã nhầm lẫn. Forstmann Little đã ký một thỏa thuận bảo mật với RJR Nabisco, ngăn họ tiết lộ bất kỳ dữ liệu bí mật nào của công ty. Không có thỏa thuận như vậy với Shearson cũng như với bất kỳ thành viên nào trong nhóm quản lý. Hoặc sẽ cần có một bản như thế.

Cohen trở lại vài phút sau với một bộ bản sao của bản in từ máy tính. Đây là cách chúng tôi nghĩ rằng một đề nghị đấu thầu của Shearson-

Salomon-Forstmann Little trông sẽ thế nào, Cohen nói, trao cho Forstmann một bản sao của tài liệu.

Forstmann nhìn lướt qua, nhưng những con số bên trong chẳng có ý nghĩa gì với ông. Ở khắp mọi nơi, ông đều nhìn thấy trái phiếu rác, trang này tiếp nối trang sau đều được trình bày tỉ mỉ. Ở đâu đó giữa các con số, ông nhìn thấy 3 tỷ đô-la của Forstmann Little bị kẹp giữa các lớp trái phiếu rác. Nó làm ông nổi da gà.

Và còn điều tệ hơn nữa. Rõ ràng, Forstmann Little sẽ không kiểm soát nhóm đấu thầu, và đề xuất của Shearson dường như có nhiều điều khoản nối tiếp nhau, mà mục đích duy nhất của họ là ngăn chặn điều đó xảy ra.

Cohen có thể thấy Forstmann không thích những gì ông đang đọc. “Ông đừng nghĩ đây là một đề xuất bất di bất dịch,” anh nói. “Chúng tôi sẵn sàng điều chỉnh nó theo bên ông một cách hoàn hảo.”

Forstmann lắc đầu. Điều này không được, ông nói. Ông đã cố gắng khiến Cohen hiểu rằng theo đường lối của Forstmann Little với các nhà đầu tư thì cuối cùng, công ty sẽ kiểm soát nhóm đấu thầu. Toàn bộ 37% trong mỗi thỏa thuận của Forstmann Little đã được hứa dành cho những người cho vay, 10-15% khác dành cho nhóm quản lý. Ngay cả khi họ chia nhau 53% còn lại, Forstmann và những người ủng hộ ông sẽ có quyền kiểm soát đa số. Quy định ngăn chặn điều này thật vô lý.

“Peter, đừng cáu, nhưng như thế này không được.”

“Được thôi, chúng tôi sẽ làm lại,” anh đứng dậy và rời khỏi phòng.

Khi Cohen rời đi, Forstmann quay sang Boisi. “Geoff, ta có thể làm gì? Chúng ta thậm chí không thể bàn về điều này. Ông không thể biến kẻ xấu

thành người tốt được. Không có gì để thương lượng. Ông có hiểu không? Họ không hiểu điều đó."

Bốn người họp kín với nhau. Họ nhất trí rằng có lẽ Forstmann nên đề xuất cấu trúc vốn của họ với Shearson. Forstmann nghĩ rằng đó là một ý tưởng tuyệt vời. Ngoài ra, ông đã kiệt sức sau nhiều giờ phân tích không ngừng nghỉ. Ông đứng dậy, và đi tìm Cohen. Ông thấy anh ta đang ở cuối phòng, nhai rào rạo một điếu xì gà trong phòng họp hội đồng dày đặc khói thuốc. Các luật sư và nhân viên ngân hàng đầu tư mặc áo sơ mi ngồi dọc theo các bức tường.

"Nghe này Peter, thế này là không thể," Forstmann nói. "Tôi mệt rồi. Tôi sẽ trở lại phía trên thành phố. Ở đây, chúng tôi thậm chí không biết bắt đầu từ đâu. Hãy để chúng tôi sắp xếp lại mọi thứ rồi gửi nó cho anh."

Cohen đồng ý.

Bên ngoài, Forstmann và Boisi leo lên hàng ghế sau trên chiếc Mercedes màu đen của Forstmann. Hai người đang mải trò chuyện khi chiếc xe bắt đầu đi vào đường cao tốc West Side. Đột nhiên, Boisi thấy đôi mắt của Forstmann mở to. Forstmann nhìn thấy chiếc xe đang đi tới, và muốn hét lên, *Geoff, tránh đi!* nhưng đã quá trễ. Chiếc Mercedes giật mạnh khi một chiếc xe lao vào đuôi phía sau bên trái.

Không ai bị thương trong vụ va chạm nhẹ này, nhưng người lái xe kia không có bảo hiểm. Họ phải chờ hàng giờ đến khi cảnh sát đến. Có vẻ như tuần này với Ted Forstmann không được may mắn.

-

John Gutfreund có chuyến đi xa đến Tây Ban Nha thành công, nhưng khi trở về New York thì thật khủng khiếp. Chuyến bay của ông đến Paris phải chuyển hướng vì thời tiết xấu. Ông đã có cơ hội hạ cánh ở Lyon nhưng bị từ chối. London đang chìm trong sương mù. Cuối cùng, máy bay hạ cánh ở Brussels. Gutfreund bắt được chuyến bay Sabena 130 đến New York, máy bay hạ cánh tại sân bay quốc tế Kennedy lúc 6 giờ kém vài phút.

Mặc quần chùng bằng vải nhung và áo thể thao, Gutfreund lên chiếc máy bay trực thăng do Shearson sắp xếp, và đến trụ sở của Salomon ở khu hạ Phố Wall trong 15 phút, ở đó, ông vào phòng họp và gặp hai cố vấn, Peter Darrow, luật sư lâu năm của ông, có dáng người cao lêu ngêu, và Mike Zimmerman, một nhân viên ngân hàng đầu tư của Salomon, ăn nói rất lưu loát. Trong tay họ là bản sao thỏa thuận quản lý của Johnson.

"Ông sẽ không bao giờ tin điều này," Zimmerman nói.

Gutfreund lấy một bản sao và đọc. Ông giật mình. Thỏa thuận này béo bở hơn nhiều so với những gì Cohen đã nói bóng gió. Nếu diễn giải chính xác thì nhóm bảy người của Johnson sẽ được hưởng 1 tỷ đô-la, có thể nhiều hơn, miễn phí. Darrow cùng Gutfreund kiểm tra từng điểm của thỏa thuận. Họ nhận ra một điều quan trọng là họ đã tự đưa mình vào vụ này.

Nửa giờ sau khi đến Shearson, Gutfreund chẳng chần chừ đưa ngay bản thỏa thuận quản lý ra nói với Cohen. "Tôi sắp có một đống những khó khăn, và vì ta cùng chung một thuyền, chúng ta sẽ có một đống khó khăn, trừ khi gói thỏa thuận đó có thể giảm bớt điều khoản đi," Gutfreund nói. "Peter, thật *không thỏa đáng*"

"John, tôi hứa với anh rằng nó sẽ được xử lý," Cohen nói. Nhưng, anh nói thêm, việc sửa đổi thỏa thuận sẽ chẳng có nghĩa lý gì cho đến khi họ hiểu rõ hơn về mức độ tăng lên của giá thầu.

Thấy nhẹ lòng, Gutfreund đồng ý. Phải đợi thôi.

Các nhân viên ngân hàng bên nhóm của Shearson và Salomon làm việc đến đêm muộn hôm thứ Sáu và cả ngày thứ Bảy. Cả hai công ty đã phải huy động các nhân viên giao dịch và nhân viên bán hàng ở London và Tokyo trong cuộc tranh giành để có được những cam kết tài trợ vốn từ một loạt các ngân hàng nước ngoài. Một nhóm khác do Jim Stern dẫn đầu đã cố gắng xây dựng một cấu trúc vốn thỏa hiệp để Forstmann có thể chấp nhận.

Cohen gần như dành cả ngày thứ Bảy để tìm Forstmann. Anh gọi đến văn phòng và gọi về nhà. Forstmann đã ở đó vào bữa trưa; sau đó ra ngoài cả buổi chiều. Cohen biết ông ta đã nhận được tin nhắn. Cả tuần, Forstmann cứ bắt anh phải nhanh hơn, luôn giục phải nhanh hơn nữa. Bây giờ, khi anh cần ông ta nhất thì lại chẳng tìm thấy đâu. Cohen đoán Forstmann đang cố gắng chơi trò đảo ngược tâm lý để khiến người khác chú ý đến mình.

“Bây giờ, ông ta đang cố tỏ ra dễ thương,” Cohen nói với Tom Strauss.

-

Khi các tin nhắn điện thoại từ Cohen chồng đống, Forstmann lờ chúng đi. Ông đã có bữa trưa kéo dài, và buổi chiều hôm đó chơi tennis ở bên kia sông Đông tại quận Queens. Khi chạy trên sân, ông vẫn suy ngẫm về Cohen và RJR Nabisco. Ông không thoải mái với cách thức thỏa thuận đang tiến hành. *Tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ từ bỏ. Chúng ta đang lãng phí quá nhiều thời gian. Anh nghĩ Kravis cũng đang lãng phí thời gian của mình ư? Chúng ta phải nhanh lên!*

Khi rời khỏi sân, Forstmann không thể rũ bỏ được cảm giác đã làm ông đau khổ suốt ba ngày nay. Càng muốn đánh bại Kravis bao nhiêu, ông càng cảm thấy thỏa thuận này không giống kiểu của Forstmann Little. *Cảm giác này là đúng*.

Về đến căn hộ của mình, Forstmann nghe thấy tiếng chuông điện thoại.

"Tôi đã cố gắng tìm ông."

Giọng nói của Cohen ngay lập tức thể hiện anh ta đang cáu. Cohen đang nói gì đó, nhưng Forstmann không nghe. *Tôi không muốn cùng chung thuyền với một gã thế này. Tôi không thích gã. Tại sao anh ta không thể giống Jim Robinson hơn? Mày đang cố gắng biến một ả gái điếm thành một cô gái trong mơ ư*, Forstmann tự nói với mình, *và sẽ chẳng có tác dụng gì đâu*.

"Peter, tôi đã nhận được tin nhắn của anh," Forstmann nói, "nhưng tôi bận ở bên ngoài cả ngày."

Cohen xin lỗi vì sự hiểu lầm. "Tôi có một số tin tốt cho ông," anh nói. "Tôi đang ở nhà của Tommy Strauss. Tôi đã nghĩ ra cách thực sự phù hợp với nguyên tắc của ông. Chúng ta có thể làm theo cách này. Tôi biết chúng ta có thể." Cohen và Strauss ào vào nhà vị giám đốc điều hành của Salomon ở Armonk, New York, ở đó đang diễn ra một bữa tiệc tối không chính thức, và Cohen đã lẻn ra ngoài gọi điện cho Forstmann.

Forstmann nghe thấy tiếng chó sủa, và trẻ con cười rúc rích trong điện thoại. Ông nghe thấy ai đó, có thể là Cohen, nói đùa: "Hãy đưa con chó đó ra khỏi đây."

Ngay lúc này, Forstmann bắt đầu thấy thích Cohen, tự trừng phạt bản thân vì đã phán xét gay gắt nhà điều hành của Shearson. *Giờ có vẻ giống*

hơn rồi, Forstmann nghĩ. *Chó và trẻ em. Điều này là tốt, đây giống như một gia đình. Điều này giống Forstmann Little hơn rồi.*

Cohen phác thảo cấu trúc vốn mới cho Forstmann. Salomon và Shearson mỗi bên sẽ đóng góp 25% vốn chủ sở hữu của nhóm. Forstmann Little sẽ đóng góp 50% còn lại. Quyền kiểm soát công ty sẽ được chia theo cùng một cách, trong đó Forstmann Little chiếm một nửa. Đề xuất này hạ thấp vai trò của trái phiếu rác trong đề xuất trước đó, và hứa hẹn cho Forstmann Little tiếng nói lớn hơn trong nhóm quản lý tương lai của RJR. Một vấn đề khác không kém phần quan trọng là Forstmann Little sẽ phải chịu trách nhiệm về nợ ưu tiên trả trước, không phải là nợ ưu tiên trả sau, với khác biệt về thời gian gần bằng thời hạn thanh toán thẻ American Express và nợ trả ngay IOU*.

"Thế nào, Ted?" Cohen hỏi.

Forstmann thực sự ngạc nhiên. "Peter, thật là một bước tiến lớn," ông nói. "Thật là tuyệt vời."

"Hãy gặp nhau vào ngày mai đi," Cohen nói.

Cả đêm đó, người của Forstmann phân tích đề xuất của Cohen. Họ đồng ý rằng trông nó có vẻ hứa hẹn. Forstmann tìm được Boisi tại một bữa tiệc tối ở Long Island sau nửa đêm, và hào hứng truyền đạt lại thông tin.

Tối đó, cộng sự của Forstmann, Brian Little, về đến San Francisco sau kỳ nghỉ ở Viễn Đông. Little theo dõi sát sao các diễn biến ở RJR Nabisco tại các điểm dừng ở Hong Kong, Thái Lan và Bali. Ngay sau khi máy bay hạ cánh, ông đã nói chuyện điện thoại với Forstmann, và được thông báo nội dung các cuộc đàm phán với Cohen.

Little ngay lập tức không thích ý tưởng hợp tác với Shearson. “Chà,” ông nói, “vụ này rất khác so với bất cứ vụ nào ta đã làm trước đây, khi làm với những người này.”

Sự e dè của Little về việc hợp tác này còn lớn hơn sự e dè với bảng cân đối kế toán. Ông đã biết Cohen cả chục năm nay. Hai người có nhà nghỉ cuối tuần gần nhau ở Hamptons. Little nghĩ Cohen đại diện cho điều tồi tệ nhất ở Phố Wall, một kẻ trơ tráo, quá tham lam các khoản phí. Ông thấy mình đang hợp tác với một kẻ đáng ghê tởm.

“Teddy,” Little nói, “gã đó là một kẻ côn đồ.”

Forstmann đảm bảo với ông rằng thỏa thuận mà họ đang xem xét sẽ giống kiểu “thỏa thuận của Forstmann Little”. Nhưng Little vẫn không thấy hào hứng với mối quan hệ hợp tác này, trước khi gác máy, ông nhằm vào Cohen nói lời lăng mạ cuối cùng mà một cộng sự của Forstmann Little có thể nói ra: “Tôi thà hợp tác với Henry Kravis còn hơn.”

-

Hầu hết các công ty Mỹ đều thuê người phát ngôn, và người này được trả tiền để nhắc lại y chang đường lối của công ty, cho dù đó là phát ngôn về chất thải độc hại hay cổ tức hằng quý. Đối với các phóng viên, họ được biết đến với cái tên nhạo báng là “hỏa lực phòng không”, và nhiệm vụ chính của họ bao gồm cả việc rêu rao các thông cáo báo chí. Nhưng ở Phố Wall, luôn có những tin đồn và thông tin nội bộ, nên một số chuyên gia về quan hệ công chúng có sức ảnh hưởng đáng kể. Vai trò của họ tăng lên là điều dễ hiểu: Khi các trang báo kinh doanh dành nhiều chỗ hơn để đăng bài về các trận chiến tiếp quản lớn của thập niên 1980, tầm quan trọng của

việc thao túng các trang báo này cũng tăng lên. Vào những năm cuối của thập kỷ, mỗi bên khi tham gia vào một vụ tiếp quản thường thuê một công ty quan hệ công chúng để làm việc bên cạnh các nhân viên ngân hàng đầu tư và luật sư.

Trong nhiều năm, quan hệ công chúng ở Phố Wall bị chi phối bởi một công ty duy nhất, Kekst & Co., và người sáng lập công ty là Gershon Kekst, một người có quan hệ rất rộng. Người ta có thể thấy phát ngôn viên của Kekst có mặt trong mọi cuộc tiếp quản lớn, lan truyền những tin đồn nhắm vào kẻ thù hiện tại, đồng thời đưa ra các thông cáo báo chí chính thức theo thông lệ. Chính Gershon Kekst đã khuyên Kohlberg Kravis nên cố gắng đứng ngoài các tiêu đề báo chí trong gần một thập kỷ.

Sau đó, vào cuối những năm 1980, một đối thủ đáng gờm đầu tiên xuất hiện, đe dọa sự thống trị của Kekst trong nhiều năm. Linda Robinson là "hỏa lực" không phải hạng xoàng. Cô có dáng người cao ráo, liễu yếu đào tơ với mái tóc có màu vàng pha đỏ, nụ cười thể hiện sự hiểu biết, có lịch làm việc dày đặc mà chỉ nhìn thôi đã thấy mệt mỏi và tất nhiên, cô rất được yêu quý vì tài ăn nói. Cô lớn lên ở California, là con gái của nam diễn viên thủ vai Amos trong sê-ri kịch nổi tiếng thế giới phát trên đài phát thanh những năm 1940. Cô từng là cô gái mới lớn đã bước vào hôn nhân, và những năm 1970, cô phải trải qua những nhọc nhằn của hôn nhân thất bại, đồng thời phải làm rất nhiều công việc, kể cả làm việc ở một phòng châm cứu.

Là người ủng hộ cực đoan cho Đảng Cộng hòa, cô từng là phó thư ký báo chí cho chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1980 của Ronald Reagan. Sau đó, cô đến làm cho một công ty do cựu Bộ trưởng Giao thông, Drew Lewis, điều hành, ở đây, cô gặp và kết hôn với Jim Robinson. Sau khi cô

thành lập công ty riêng ở New York cùng một nhóm bạn, Linda Robinson bắt đầu thể hiện công khai và thường xuyên tình cảm dành cho chồng. “Anh ấy không dễ thương sao?” Cô hỏi một nữ phóng viên, khăng khăng rằng người phụ nữ đó đã mơn trớn bắp tay của Jim Robinson.

Chẳng mấy chốc, cô trở nên có ảnh hưởng, khiến mọi người phải dè chừng, mặc dù cô sẵn sàng nhảy dựng lên với bất kỳ ý kiến nào cho rằng cô được như vậy vì là vợ của Jim Robinson. Cô là cố vấn cho Fexaco trong cuộc chiến kéo dài với Carl Icahn và Michael Milken của Drexel. Bạn bè của cô có Tom Brokaw, Diane Sawyer và Barbara Walters, những nhân vật nổi tiếng trong ngành truyền hình. Sự kiện cô tham dự đám cưới của tổng biên tập tờ *Wall Street Journal* đã được các nhân viên của tờ báo ghi lại. “Ở tuổi 35,” bài đăng trên trang nhất của tờ Journal năm 1988 viết, “cô ấy có vẻ như đã sẵn sàng dùng ảnh hưởng phía sau hậu trường, theo cách mà một số ít các luật sư giỏi và những nhà tạo dựng hình ảnh thường xuyên làm.”

Ross Johnson đã thuê cô vài giờ sau thông báo ban đầu về vụ LBO của lão. Linda Robinson thấy sự lộn xộn trong nỗ lực quan hệ công chúng của người bạn già. Không có chủ đề, không có vần điệu, không có lý do. Sau khi nhận nhiệm vụ, cô dành cả tuần đầu tiên để đối phó với các cuộc gọi thù địch. Là người phát ngôn chính cho nhóm quản lý của Johnson, cô liên tục nghe điện thoại, công bố thông tin nội bộ cho các phóng viên.

Phong cách làm việc của cô nhanh chóng khác xa so với Bob Baker của bang South Carolina có văn phong chau chuốt, và là chuyên gia quan hệ công chúng cấp cao của Salomon Brothers. Baker nghĩ rằng Linda Robinson nói quá nhiều. Ông phản đối một bài báo đăng trên tờ *The New York Times*. Trong đó, Robinson có bản mô tả sơ lược Cohen và các nhân vật khác của Phố Wall liên quan đến những thỏa thuận của RJR và Philip

Morris. “Ta chỉ làm điều này khi thỏa thuận kết thúc,” Baker nhấn mạnh. “Linda à, trông họ như một lũ ngớ ngẩn chết tiệt đầy tham vọng.”

Chuyện xảy ra khi Baker nghi ngờ Robinson đang âm mưu để Cohen xuất hiện trong chương trình tin tức sáng Chủ nhật có tên “This Week with David Brinkley” (Tuần này với David Brinkley). Người phát ngôn của Salomon đã cố gắng thu hút sự chú ý đến các nhà kiến tạo thỏa thuận của công ty mình, và sắp xếp để Ron Freeman của Salomon xuất hiện cùng Ted Forstmann, đồng thời không muốn Cohen thay thế người của mình.

“Linda, chúng tôi đang phải chiều theo ý cô vì cô làm việc cho nhóm quản lý,” Baker nói. “Tôi không có ý chỉ trích cô khi nói rằng vì cô ngủ với Chủ tịch American Express, nên cô sẽ nghiêng về lợi ích của Shearson. Nhìn bề ngoài, có vẻ như sẽ có sự xung đột lợi ích ở đây. Tôi không có ý đó. Đây không phải là một sự đe dọa. Chỉ cần nhớ rằng, có một cuộc sống khác sau thỏa thuận này.”

Dù suýt nổi nóng với Baker, nhưng Linda Robinson vẫn cố gắng tránh lãng phí thời gian vào những cuộc cãi vã tốn công vô ích. Cô còn có nhiều điều đáng quan tâm hơn. Vợ chồng Robinson có một cuộc sống xã hội bận rộn gồm vô số các cuộc hội hè chính thức thuộc đủ loại chủ đề; cô nói đùa rằng cứ hai tuần, họ sẽ cố gắng dành một đêm rưỡi ở nhà cùng nhau. Trong số những người bạn thân hơn của Robinson có vợ chồng Henry Kravis. Hai cặp đôi cùng ở Connecticut, cách nhau chỉ 20 phút chạy xe, và Linda đang cố gắng khiến Kravis hứng thú với việc kinh doanh các giống ngựa thuần chủng. Cả hai vừa cùng nhau mua con ngựa đầu tiên. Họ đã đặt tên cho nó là Trillion, mặc dù trong vài tuần tới Kravis sẽ đặt cho nó biệt danh Cookie Crumbled (Bánh quy vỡ vụn).

Ngay từ đầu, khi Kravis tuyên bố tham gia đấu thầu, Linda Robinson đã âm thầm vận động anh hợp tác với Johnson. “Linda luôn có cử chỉ thân mật với Henry,” một trong những trợ lý của Kravis nói. “Anh phải hiểu những người này. Họ đều muốn làm bạn với nhau. Henry bắt đầu nhận được các cuộc gọi từ Linda mỗi ngày. Và anh bắt đầu nói chuyện với cô ấy. Cô ấy đang chơi trò mai mối.”

Các cuộc trò chuyện của Linda Robinson với Kravis là một bí mật được bảo vệ chặt chẽ. Ngoài chồng cô và Johnson, chỉ có Steve Goldstone biết về điều này. Goldstone thấy lo ngại: Thật lạ là khi các cuộc công kích trên Phố Wall luôn sẵn sàng chĩa vào họ, liệu có khôn ngoan khi người phụ trách quan hệ công chúng lại là mối liên hệ chính với Kravis?”

“Linda, cô nên cẩn thận,” đã có lúc Goldstone bạo gan nói, “cô không cần thiết phải nói bất cứ điều gì mà không có sự đồng ý trước của nhóm.”

Linda Robinson nói vị luật sư đừng lo lắng. Cô biết mình đang làm gì.

-

Ron Freeman của Salomon là một nhân viên ngân hàng đầu tư kỳ cựu nhưng không có chuyên môn về LBO, ông đã tái mặt và lo lắng khi Sam Donaldson có ý định công kích trong chương trình truyền hình vào sáng Chủ nhật.

“Hãy nói về phạm trù đạo đức, nếu các vị muốn, về những gì đang xảy ra với LBO hiện nay,” Donaldson bày tỏ quan điểm. “Trước đây, các công ty được xây dựng với mục đích tạo ra của cải, sự thịnh vượng và họ thuê người làm việc, kiếm tiền cho các cổ đông… Bây giờ, rất nhiều người tham gia vào ngành kinh doanh này chỉ đơn giản là nhằm mục đích phá vỡ

các công ty để kiếm được nhiều tiền nhất có thể rồi chuồn mất tăm. Đó có phải là đạo đức không?”

“Tôi nghĩ đó không phải là cách duy nhất để mô tả hiện tượng LBO,” Freeman đáp lại. “Tái cấu trúc doanh nghiệp xảy ra ở nhiều mức độ, và có những sự khác biệt lớn. Ví dụ, một số tập đoàn lớn nhất và nổi tiếng nhất ở Mỹ đã tự tái cấu trúc, và sau đó thành công đáng kinh ngạc. Atlantic Richfield là một ví dụ điển hình về điều đó. Một ví dụ khác là AT&T. Các trường hợp cực đoan chỉ là một phần nhỏ trong toàn bộ phong trào tái cấu trúc nói chung.”

“Tôi đồng ý đó không phải là bản mô tả duy nhất,” Donaldson nói. “Nhưng chắc chắn có những trường hợp người ta sẽ nói trước rằng: ‘Chúng tôi sẽ can thiệp và chia nhỏ công ty đó, sẽ có giá hơn nếu tách công ty ra thành những phần riêng biệt so với khi tập hợp chúng lại với nhau, chúng ta sẽ bán các công ty con đó, lấy tiền và cao chạy xa bay’, Ngài Forstmann, như vậy có tốt không?”

Điều kiện duy nhất của Forstmann khi xuất hiện trên chương trình của Brinkley là ông sẽ không nói về thỏa thuận RJR Nabisco. Dù sự quan tâm của ông với vụ này đã được công bố trên các báo, nhưng không ai ngoài những người tham gia cuộc trò chuyện này biết ông tham gia sâu đến mức nào.”

“Vâng, đôi khi điều đó cũng tốt, nên làm,” Forstmann nói. “Làm vậy không phải lúc nào cũng xấu.”

“Thế còn các công nhân thì sao, ngài Forstmann?”

“Vâng, họ…”

“Họ sẽ ra sao, dù sao ta cũng nên biết? Ý tôi là nếu họ mất việc làm.”

“Không, đó không phải là vấn đề,” Forstmann nói. “Một lần nữa, trong bài báo của tôi, tôi đã nói rằng nếu không có nguyên tắc, công nhân sẽ là một trong những nhóm có thể phải gánh chịu hậu quả. Nguyên tắc đầu tư là cụm từ mà ta phải quay lại và bàn nhiều về nó. Ban đầu, những người có ý tưởng đổi mới, tôi là một trong số đó, có rất nhiều nguyên tắc… Điều gì đã xảy ra khi có những kẻ bắt chước, hàng trăm kẻ như vậy tham gia vào công việc kinh doanh này, và khi những kẻ bắt chước đó kéo đến với số lượng lớn, các nguyên tắc đó sẽ bị xói mòn, kết quả là những sự đổ vỡ không đáng có đã xảy ra.”

“Tôi không đổ lỗi cho các vị,” ngừng một lát, Donaldson nói, “tôi đoán là mình đang đổ lỗi cho những kẻ bắt chước mà ông đang nói đến. Bây giờ, hãy giải thích tại sao họ có thể có cơ hội mà không có quy định nào?”

“Hiện tại, tôi không nghĩ đó là một cơ hội. Nếu có nhiều thời gian hơn, và chúng ta có thể đi sâu hơn về vấn đề này… Điều sai trái ở đây là mọi người đã tạo ra một nguồn tiền mới thường được gọi là trái phiếu rác…”

Sau khi ghi hình, Forstmann nói Freeman trở về căn hộ của mình, và hai người xem lại chương trình trên tivi. Freeman gọi mẹ vợ ông. “Cái ông ngồi cùng con trông thật dễ thương,” bà nói với nhân viên ngân hàng Salomon. “Ông ấy có phải là người Do Thái không?”

Bên cốc cà phê, Forstmann đề cập đến RJR Nabisco. Sự nhiệt tình của ông vào đêm hôm trước đã bắt đầu nguội lạnh dần. “Ron, tôi không biết chúng ta có thể hợp tác không. Việc các anh đang làm thật sai trái. Tất cả từ trái phiếu rác, cổ phiếu ưu đãi PIK và trái phiếu không nhận trái tức Zero, tất cả mọi thứ. Thật điên rồ. Thỏa thuận với Johnson là cái gì vậy?”

“Thật sự, tôi cũng không biết,” Freeman nói. “Chúng tôi thực sự không có quyền kiểm soát. Chúng tôi là những đối tác thầm lặng.”

“Phải, đây là thỏa thuận lớn nhất mọi thời đại. Và Kravis sẽ giành được nó.”

-

Do vụ đâm xe trên đường cao tốc, Forstmann đến trễ một tiếng so với lịch hẹn ở Shearson chiều hôm đó, cùng đi có em trai ông, Nick, và Steve Fearin. Bộ ba được hộ tống đi qua chỗ các nhóm nhân viên ngân hàng đầu tư đang nhốn nháo qua lại và vào phòng họp, ở đó họ gặp Peter Cohen và John Gutfreund. Forstmann đã khéo léo để Boisi ở nhà.

Khi cuộc họp bắt đầu, Forstmann không biết liệu cuộc đàm phán hôm nay có kết thúc bằng một thỏa thuận chung để cùng đánh bại Kravis không, hay ông sẽ nhận được tấm vé một chiều và ra khỏi thỏa thuận. Chỉ trong vài phút, bức tranh đã hiển hiện rõ ràng.

“Trước tiên, tôi muốn nói rằng tối qua tôi đã nói nhầm,” Cohen bắt đầu cuộc họp. “Tôi đã có một chút nhầm lẫn. Tôi sẽ nói với các vị các điều khoản chính xác ngay bây giờ.”

Cohen đưa ra cấu trúc vốn theo đề xuất của Shearson. Nó không giống như những gì anh đã đề nghị vào tối hôm trước. Trong đó có điều khoản, Forstmann Little sẽ gánh nợ ưu tiên trả sau không phải ưu tiên trả trước. Những thay đổi này rất quan trọng. Forstmann tin rằng Cohen đã không cố tình đánh lừa ông, không ai làm như vậy, và chuyện xảy ra là do thiếu kinh nghiệm.

“Vâng, Peter, điều này rất khác so với những gì chúng ta đã nói tối qua,” Forstmann nói khi Cohen kết thúc. “Tôi không cho là anh đã nhầm lẫn. Chỉ có điều nó rất khác.”

“Vâng, tôi biết.”

Ted Forstmann hình dung đó là một sự điều chỉnh, nhưng trong thâm tâm ông ngờ rằng đó là cọng rơm cuối cùng. Tuy nhiên, Forstmann thấy mình vẫn lắng nghe, khi Cohen lần đầu tiên nêu lên các chi tiết cụ thể của thỏa thuận quản lý. Như Cohen đã giải thích, mỗi bên dường như đều có quyền phủ quyết đối với mọi thứ mà các bên khác làm. Nếu ông nghe chính xác, thì Johnson và nhóm quản lý trên thực tế có thể phủ quyết quyết định sa thải họ.

Điều này thật điên rồ, Forstmann nghĩ. *Những kẻ nghiệp dư nhất mọi thời đại này đang chơi trong giải đấu World Series. Họ đang đầu tư hàng tỷ đô-la, và thậm chí họ không thể loại bỏ nhóm quản lý. Họ còn thực sự nghĩ rằng mình cũng sẽ làm như vậy.*

Khi Cohen kết thúc, có một khoảnh khắc im lặng. “Tôi nghĩ rằng chúng ta có thể làm tốt hơn rất nhiều.” Gutfreund nói: “Chỉ có điều chúng ta đang ở đâu trong thỏa thuận này.”

Chủ tịch Salomon quay sang Fearin. “Anh nghĩ thế nào, Steve?”

Fearin nghĩ Gutfreund và Cohen không biết thỏa thuận của họ với Johnson sẽ như thế nào dưới con mắt người ngoài. Họ đã không tính đến bức tranh tổng thể. “Với quy mô của thỏa thuận này,” Fearin nói: “Tôi nghĩ sẽ có sự quan tâm lớn từ giới chính trị gia và quốc hội. Tôi nghĩ rằng phản ứng của họ sẽ có ảnh hưởng đến mọi tổ chức đang có mặt trong căn phòng này. Và tôi nghĩ chúng ta nên ghi nhớ điều đó.”

Anh nói tiếp: “Theo tính toán của tôi, hợp đồng quản lý này trị giá khoảng 2 tỷ đô-la. Có đúng không?”

"Không, không phải chứ," Forstmann cắt ngang. "Điều đó không đúng." Ý của ông là: Điều đó *không thể* đúng.

"Tôi nghĩ con số đó là đúng," Fearin nói.

Gutfreund nhìn quanh phòng. "Có đúng không?"

Họ cùng tính toán dựa trên các con số được đưa ra. Nếu tất cả các ưu đãi được đáp ứng, trị giá của thỏa thuận có thể lên tới 1,9 tỷ đô-la.

"Điều đó chắc chắn sẽ mang đến khoản lợi lớn cho nhóm quản lý," Fearin đánh giá.

Họ đồng ý, đúng là như vậy. Cohen nhấn mạnh một lần nữa rằng thỏa thuận sẽ phải được làm lại.

"Hãy nói về các khoản phí," Ted Forstmann nói.

Gutfreund cười thầm. "Chúng tôi biết Teddy sẽ hỏi về điều này."

Cohen bắt đầu đọc. Đầu tiên là một khoản phí thành công. Shearson và Salomon sẽ nhận được 120 triệu đô-la nếu vụ tiếp quản thành công. Tiếp đến là một khoản phí 5% được trả cho tất cả các bên góp vốn chủ sở hữu.

"Cái đó để làm gì?" Forstmann hỏi.

"Ồ, bên anh được nhận một phần trong đó," Cohen nói.

"Ồ," Forstmann nói.

Shearson dự tính khoảng 103 triệu đô-la tiền phí để bán đấu giá tài sản của RJR Nabisco hậu LBO. Có một khoản phí trị giá 23 triệu đô-la cho cam kết trả nợ thứ cấp. Forstmann Little sẽ nhận được khoản phí 30 triệu đô-la cho phần của họ trong thanh toán nợ thứ cấp.

Forstmann nghĩ rằng danh sách sẽ còn dài mãi. Ông đặt câu hỏi nhưng chỉ giả vờ viết ra câu trả lời. Bên nhóm của ông, Fearin có một số câu hỏi

dành cho Cohen.

“Bên anh sẽ thu được lợi ích gì khi phát hành trái phiếu rác để có được các khoản vay bắc cầu?”

“Ồ, vâng,” Cohen nói, “chúng tôi nhận được một khoản phí 3,5% cho việc đó. Khoảng 425 triệu đô-la.”

Fearin thấy anh em Forstmann nhìn nhau với ánh mắt ngơ ngác. “Có phí vay bắc cầu à?” Fearin hỏi. Ông biết nhiều tỷ đô-la tiền vay bắc cầu không được miễn phí.

Cohen gật đầu.

“Khoản phí đó là cái quái gì vậy?” Forstmann hỏi.

Jim Stern đang đứng ở góc phòng. Giám đốc bộ phận trái phiếu rác của Shearson trông như thể anh đã có cả tuần không được ngủ. “Nếu ông muốn mạo hiểm với 1,5 tỷ đô-la,” anh nói, “thì chúng tôi rất vui mừng để ông gánh vác nó.”

Forstmann không thể không nhận thấy sự mỉa mai. Ông trừng mắt nhìn Stern.

“Tôi không biết anh là ai, nhưng Peter, người này là ai vậy?” Forstmann giận đến tái mặt. “Có lẽ anh không biết tôi là ai,” ông nói với Stern. “Tuy nhiên, anh đang nói về việc chấp nhận rủi ro bảo lãnh phát hành 1,5 tỷ đô-la. Còn tôi đang nói về việc đầu tư 3 tỷ đô-la vô thời hạn.” Sự tức giận của Forstmann đang tăng lên, và không ai trong phòng muốn để ông bắt đầu nói về bài xã luận.

Cohen liền can thiệp. Chỉ vào Stern, anh nói với Forstmann: “Ông có muốn anh ta rời khỏi phòng không?”

Forstmann nghĩ Cohen có vẻ giống một bố già mafia. “Không,” ông nói. “Anh ta có thể ở lại.”

Cuộc thảo luận về các khoản phí được nối lại. Fearin hỏi tiếp: “Thế còn các khoản phí ngân hàng thì sao?”

“Vâng, tất nhiên,” Cohen nói. “Có phí ngân hàng.” Shearson thừa nhận được thanh toán một khoản phí 2,5% cho ngân hàng đầu tư của họ, khoảng 375 triệu đô-la.

“2,5%?” Nick Forstmann tròn mắt nhìn anh trai mình.

“2,5% ” Fearin lặp lại. “Nghe có vẻ nhiều tiền đấy.”

Cohen vẫn chưa nói xong. “Và chúng tôi ước tính 75 triệu đô-la cho các khoản phí pháp lý.” Anh quay sang Fearin. “Tôi đoán rằng anh thực sự muốn nghiên cứu kỹ thỏa thuận này.”

“Chà,” Fearin nói, “đó không phải là cách làm của tôi.”

Đến lúc này, Nick Forstmann tạm dừng quá trình tra hỏi. “Đợi đã. Đợi một chút,” anh nói. “Peter, chúng ta đang chi tiêu thế nào cho công ty này? Tôi không hiểu điều này. Nếu tôi tính toán đúng, có vẻ như anh đang vay quá nhiều tiền.”

Khi Nick Forstmann kiểm tra các con số, anh thấy chúng không hợp lý. Nếu anh nghe đúng, Shearson đề nghị huy động 19 tỷ đô-la sau khi các bên đã góp vốn. Nhưng dường như chỉ cần 16,5 tỷ đô-la để mua RJR Nabisco. Có vẻ như họ đang huy động nhiều tiền hơn mức cần thiết đến 2,5 tỷ đô-la, quá nhiều, Nick Forstmann nói. “Tại sao chúng ta lại làm vậy?”

“Điều đó có đúng không?” John Gutfreund hỏi.

Nick Forstmann liếc qua Steve Fearin. Anh không cần nói gì nữa. *Những người này có biết họ đang làm gì không?*

Họ nghỉ một lát. Nick Forstmann lui về một phòng họp để tính toán cùng hàng tá nhân viên ngân hàng của Shearson và Salomon. Anh trai của anh và Fearin họp kín với nhau trong một phòng họp bên ngoài phòng họp lớn. Đối với Fearin, rõ ràng bài phát biểu của Cohen cho thấy thỏa thuận này là không thể thực hiện.

Fearin trở về phòng họp lớn một mình. "Nghe này, Teddy có thể muốn xem xét lại một số khía cạnh, bao gồm các khoản phí, cơ cấu vốn, thỏa thuận với Ross Johnson và các vấn đề quản trị."

Nói tóm lại, mọi thứ.

"Tôi cũng lo ngại hơn về cổ phiếu ưu đãi PIK, mà anh cũng biết ông ấy chưa bao giờ sử dụng nó."

"Được thôi," Cohen nói.

Sau khi Cohen và Tom Hill trình bày thêm về chiến lược của họ, những người bên Forstmann đi ra ngoài, leo lên chiếc xe đang chờ của họ. Fearin hỏi oang oang bước tiếp theo của họ là gì.

Ted Forstmann nói: "Hãy đi lên khu trên, gọi Boisi và nói cho ông ấy biết chúng ta đang ở đâu."

"Chúng ta đang ở đâu?" Fearin hỏi.

"Anh biết chúng ta đang ở đâu mà, Steve," Forstmann nói. "Chúng ta ra ngoài rồi."

CHƯƠNG 12

Theo một cách nào đó, LBO rất giống với việc mua một chiếc xe đã qua sử dụng.

Báo cáo thường niên và các tài liệu công khai của công ty mục tiêu có thể được so sánh với quảng cáo trong mục rao vặt. Giống như một bài quảng cáo, chúng chứa thông tin hữu ích, mặc dù một người mua thông thái biết các con số đó có thể truyền đạt bất cứ điều gì mà một kế toán thông minh cần chúng thực hiện.

Người mua xe muốn biết nhiều hơn những gì ghi trong quảng cáo. Anh ta muốn nói chuyện với chủ xe, kiểm tra dưới mui xe, đi thử một vòng quanh khu phố. Đối với người mua LBO, việc kiểm tra kỹ lưỡng cũng không kém phần quan trọng. Giống như bất kỳ nghệ sĩ tiếp quản nào, người mua LBO phải biết rõ con mồi của mình. Thành công của anh ta phụ thuộc vào việc xác định chính xác số nợ mà công ty mục tiêu có thể chi trả, và đảm bảo chính xác những khoản ngân sách có thể cắt giảm, và những công ty nào có thể bán để nhanh chóng trả các khoản nợ đó. Tiếp tục so sánh với xe đã qua sử dụng, ta thấy người mua LBO phải ước tính chính xác đến từng chi tiết, xe đã đi được bao nhiêu dặm, cần bao nhiêu phụ tùng thay thế, và yêu cầu bảo trì ra sao.

Biên độ sai số cho phép của anh ta quá nhỏ đến nỗi một trục khuỷu bị mòn hoặc một miếng đệm bị rò có thể khiến ngân hàng gọi đòi nợ. Tương

tự, trong một vụ LBO, một tính toán sai hoặc dự đoán không chính xác có thể khiến cả người mua và người bán rơi vào tình trạng nợ nần chồng chất.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn là Henry Kravis, và những người bán xe thậm chí không cho phép bạn đá vào lốp xe chứ chưa nói đến kiểm tra tình trạng xe?

Đây là vấn đề nan giải mà Kravis phải đối mặt. Trong cuộc đua đấu thầu này, Johnson và Cohen hoàn toàn kiểm soát tình hình. Họ không chỉ có quyền truy cập vào tất cả các thông tin tuyệt mật, mà còn có nhóm quản lý để phân tích nó. Họ biết mỗi đồng đô-la vừa thu về được cất giữ ở đâu, khoản ngân sách nào có thể cắt giảm mà không làm công ty bị tổn thương, bộ phận nào có thể cắt bỏ mà không làm chậm quá trình sản xuất. Thông tin là chìa khóa thành công, và Kravis chỉ có thể đứng từ bên ngoài nhòm vào.

Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của ủy ban đặc biệt là giúp Kravis tìm hiểu về RJR Nabisco. Các nhân viên ngân hàng của Lazard và Dillon là những trọng tài có nhiệm vụ tạo ra một sân chơi bình đẳng mà ở đó Kravis, có thể cạnh tranh bình đẳng với Johnson ít nhất là về mặt lý thuyết. Trên thực tế, điều này có vẻ là một nhiệm vụ rất khó khăn.

Quá trình người mua LBO kiểm tra công ty mục tiêu được gọi là thẩm định. Khi Kravis có sự hợp tác của nhóm quản lý, thẩm định là chuyện nhỏ. Các tài liệu mật được cung cấp ngay lập tức, và những giám đốc điều hành luôn sẵn sàng vắt óc để tìm ra cách tốt nhất tăng lượng tiền mặt và giảm nợ. Kravis có đội ngũ kế toán viên, luật sư và nhân viên ngân hàng đầu tư kiểm tra kỹ công ty mục tiêu cho đến khi anh hài lòng, họ biết mọi ngóc ngách của công ty, và đánh dấu riêng mọi tài sản, chỗ nào để loại bỏ, cắt giảm hoặc giữ lại. Đó toàn là những công việc nhàm chán, yêu cầu tính tỉ

mỉ cẩn thận, nhưng xét trên nhiều phương diện, đó là chìa khóa cho thành công của Kohlberg Kravis trong kinh doanh LBO.

Thứ Năm ngày 27 tháng Mười, Kravis và Roberts gặp Charlie Hugel, ông ta đảm bảo họ có thể nhanh chóng bắt đầu quá trình thẩm định. Các giám đốc điều hành của RJR Nabisco, bao gồm cả những thành viên trong nhóm Johnson, sẽ tham gia buổi phỏng vấn. Giống như nhiều công ty đại chúng khác, RJR đăng ký thành lập ở bang Delaware, và theo luật của bang này, hội đồng quản trị buộc phải cử các giám đốc điều hành đến giúp Kravis nghiên cứu kỹ lưỡng tình hình công ty. Nhưng như Kravis đã tìm hiểu, không có luật nào nói rằng họ phải hợp tác với bên anh.

Ủy ban đặc biệt đã sắp xếp để Kravis bắt đầu phỏng vấn các giám đốc điều hành của RJR tại khách sạn Plaza, New York vào sáng thứ Hai ngày 31 tháng Mười. Các cuộc phỏng vấn sẽ diễn ra trong hai ngày. Johnson sẽ không được gọi - *như vậy còn nói làm gì*, Kravis nghĩ. Ed Horrigan từ chối phỏng vấn. Đội của Kravis dành tất cả cuối tuần để chuẩn bị.

Các giám đốc điều hành của Johnson sẽ trải qua quá trình hơi khác gồm hai lượt thẩm định. Kravis đã có kế hoạch chào hỏi từng người trong phòng khách, nói tóm tắt để người đó hiểu về triết lý hành động của anh, và khuyến khích người đó ở lại nếu Kravis giành chiến thắng. Sau đó, anh sẽ hộ tống từng người đến một phòng riêng, nơi Paul Raether và một số cộng sự của Kohlberg Kravis sẽ tra hỏi họ. Raether có tâm trạng cáu kỉnh ngay trước khi các cuộc phỏng vấn bắt đầu. Mãi đến sáng hôm đó, ủy ban đặc biệt mới gửi các hộp dữ liệu tài chính đầu tiên của RJR, khiến anh không có thời gian để chuẩn bị những câu hỏi mang tính điều tra.

9 giờ 30 phút, giám đốc điều hành đầu tiên, John Polychron, chủ tịch của Planters xuất hiện. Khi bắt tay Polychron, Kravis nhận thấy có người

thứ hai đứng sau ông ta, một trong những luật sư của Harold Henderson. Kravis vốn cảnh giác với các dấu hiệu mua chuộc và dọa dẫm của Johnson nên ngay lập tức nghi ngờ. Có phải người đó là gián điệp không? Có phải anh ta được cử đến để đe dọa những người được phỏng vấn, và ngăn họ tiết lộ bí mật không? Kravis không biết nói sao. Sau một lúc, người đó rời đi, để lại một mình Polychron.

Hai người tiếp theo — John Greeniaus, đứng đầu Nabisco và Bill McKnight, trợ lý của ông, đến vào lúc 1 giờ. Kravis phát biểu nhanh, cố gắng khiến họ thấy thoải mái. Anh rất ngạc nhiên khi Greeniaus nói: "Nghe này, anh nên biết rằng tôi không thuộc nhóm của Ross Johnson. Tôi không nằm trong nhóm bảy người."

"Hãy để ý gã này," Kravis nói với Raether khi hộ tống Greeniaus vào phòng phỏng vấn. "Có vẻ đã có một kẻ chống đối ở đây để ta có thể sử dụng. Gã này có thể có ích đấy."

Raether đã hy vọng khi Greeniaus ngồi vào bàn phỏng vấn. Nhưng ngay khi họ bắt đầu, một cộng sự trẻ của Lazard bước vào với một lời nhắn. "Khi phỏng vấn xong," anh này nói với Greeniaus, "ông nên qua bên kia đường đến tầng 48." Điều đó đã phá tan bầu không khí. Raether nghi ngờ lời nhắn đó đến từ Johnson nhằm đe dọa Greeniaus. Đó là một trò cân não. Giống như Polychron trước đó, Greeniaus cứ thế trả lời các câu hỏi một cách lịch sự, nhưng không quá hữu ích.

Harold Henderson có lịch phỏng vấn lúc 5 giờ. Với hiểu biết chi tiết về các vấn đề pháp lý của thuốc lá, Henderson có thể đặc biệt hữu ích. Khoảng 5 giờ kém, Kravis và Dick Beattie đã thấy ông đến hội trường bên ngoài phòng phỏng vấn. Vị luật sư tự giới thiệu và bắt tay Kravis.

"Tôi có thể nói chuyện với anh không, Kravis, một phút thôi?"

Hai người bước vào một căn phòng trống trong khi Beattie đợi bên ngoài. Kravis đi ra từ phòng đó một phút sau, và nhìn theo Henderson đang đi dọc hành lang.

"Đây là điều đáng nguyền rủa nhất mà tôi từng nghe."

"Gì vậy?"

"Gã đó nói rất rõ: Tôi cùng phe với Ross, dù thắng, thua hay hòa. Gã sẽ không nói chuyện với chúng ta. Đó là lần đầu tiên điều này xảy ra."

Đến tối thứ Hai, ngay cả Raether cũng phát cáu. Người của Johnson dường như đang bị mất trí nhớ tập thể. Những câu hỏi dễ thì họ trả lời. Nhưng khi Raether thăm dò về một đánh giá, ý kiến về việc có thể cắt giảm khoản ngân sách nào, họ lại bắt đầu im lặng với cùng một câu nói: "Tôi sẽ trả lời anh sau."

Cuộc diễu hành của các giám đốc bên Johnson tiếp tục vào thứ Ba. Chiều hôm đó, bộ ba giám đốc điều hành cấp cao, đi trước là người đứng đầu bộ phận thuốc lá trong nước, Dolph von Arx, đến phỏng vấn. Một ngày trước, tờ *Wall Street Journal* đã trích lời von Arx rằng ông sẽ rời công ty nếu Kravis tiếp quản. Vì vậy, Kravis cũng không ưa gì ông ta.

"Chắc chắn ông đã nghe hầu hết những gì tôi nói trong các bài phát biểu này," Kravis nói. "Mà này, ngài von Arx, tôi không có nhiều điều để nói với ngài. Ngài sẽ ra đi, hoặc là tôi đã đọc được điều đó trong bài báo, cùng tám nhân sự hàng đầu của ngài."

"Ồ, không," von Arx phản đối. "Hãy đọc lại lời trích dẫn. Tôi không phát biểu thay họ; họ phải tự đưa ra quyết định."

"Ngài sẽ ra đi nếu tôi mua công ty này phải không?" Kravis hỏi.

"Tôi trung thành với nhóm quản lý như anh thấy đấy," von Arx nói. "Nhưng tôi sẽ phải đánh giá lại lập trường của mình."

Thật hay, Kravis nghĩ, những người này nhanh chóng chuyển đổi lòng trung thành thế sao. Rất ít người, chẳng hạn như Bob Carbonell của Del Monte, rất dễ chịu và hơi có chút hợp tác. Còn những người khác nữa, nhưng dường như Kravis không thể nhớ tên họ.

Ed Robinson là tệ nhất. Giám đốc Tài chính của Johnson phải là một kho thông tin quý giá. Hiểu biết sâu sắc của ông về hoạt động ở châu Âu và các hoạt động cấp vốn nước ngoài của công ty sẽ là vô giá.

Xuất hiện vào 5 giờ chiều thứ Ba, Robinson rõ ràng không muốn hợp tác với Kravis. Sự thù địch tỏa ra từ người ông giống như sức nóng mùa hè tỏa ra từ đường phố.

"Ông có muốn nghe những gì tôi cần nói không?"

"Không," Robinson nói. "Tôi biết đủ rồi."

Trong phòng phỏng vấn, Robinson công khai đối đầu với Kravis. Trong hầu hết các câu hỏi, ông ta hoặc là viện cớ không biết, hoặc nói rằng sẽ tìm câu trả lời và gửi lại sau. Raether hỏi về các công ty con cho thuê của công ty, mà anh chỉ được biết tới sự tồn tại của chúng thông qua một lá thư tự nguyện gửi đến cho Kravis, và đề nghị được mua nó.

"Công ty cho thuê nào?" Robinson hỏi.

Và cuộc phỏng vấn cứ tiếp diễn như vậy. Sau một loạt câu trả lời đặc biệt mang tính thoái thác, một trong những trợ lý của Raether, Scott Stuart, cắt ngang: "Chúng ta có cần tiếp tục trò đố chữ này không? Hay ta có thể về nhà ngay bây giờ?"

Robinson ra ngoài. Người cuối cùng được phỏng vấn là Dean Posvar, trưởng bộ phận kế hoạch, có khá hơn một chút. Thật giống như thẩm vấn các tù nhân chiến tranh, Raether nghĩ, và anh đã tưởng tượng Posvar sẽ chỉ cho biết tên, cấp bậc và số sê-ri của mình. Khi phiên phỏng vấn cuối cùng kết thúc, Raether đã nổi cáu.

"Thật tốn công vô ích," anh lẩm bẩm với Josh Gotbaum, một nhân viên ngân hàng của Lazard Freres, người được cử đến giám sát các cuộc phỏng vấn. "Những người này chẳng chịu nói gì cả."

-

Sau khi gọi điện tạm biệt Cohen và Gutfreund vào sáng thứ Hai, Forstmann tự nhủ ông không hề hối tiếc vì việc hợp tác không suôn sẻ. Làm việc với Shearson thật đáng thất vọng, giống như nhiều lần khác ông đã trải qua trong sự nghiệp của mình. Làm việc với trái phiếu rác chỉ khiến ông muốn bỏ cuộc. Điều hối tiếc duy nhất của ông là nếu không có một đối thủ thực sự, Kravis có lẽ sẽ thắng trong vụ thầu lớn nhất trong lịch sử này. Shearson không đủ tầm để ngăn anh ta lại. Hai bên có thể cuối cùng sẽ trở thành một đội, Forstmann nghĩ. Thật may là ông đã thoát khỏi vụ này; bọn họ cũng chỉ cùng một giuộc thôi.

Geoff Boisi thì không sẵn sàng từ bỏ RJR Nabisco. Ông có tới ba khách hàng tốt nhất của Goldman đang rất muốn có một chân trong thỏa thuận này. P&G rất thèm muốn các công ty bánh quy của RJR. Ralston Purina của St. Louis thèm muốn có được các thương hiệu thực phẩm. Và David Murdoc, người đứng đầu Castle & Cooke, cha đẻ của trái cây Dole, rất muốn mua được đối thủ chính của Dole là Del Monte. Cũng giống như các

khách hàng của mình rất muốn có được một phần công ty của Johnson, không ai muốn có thỏa thuận này hơn Boisi.

Giống như Shearson, Goldman Sachs sắp công bố quỹ đầu tư trị giá nhiều tỷ đô-la. Tuy nhiên, quỹ của Goldman là dành cho các khoản vay bắc cầu. Đây sẽ là lần đầu tiên nguồn quỹ này cho phép Goldman già nua và chậm chạp có thể cạnh tranh với những gã khổng lồ lắm tiền như Shearson và Merrill Lynch. Quỹ là đứa con tinh thần của Boisi; vụ đấu thầu RJR Nabisco sẽ đánh dấu sự ra mắt của nó.

Liên minh mà Boisi hình dung sẽ là một đội trong mơ. Tất cả những gì ông cần để hoàn thành nó là một người nào đó quan tâm đến việc mua các hoạt động thuốc lá. Người nào đó chính là Ted Forstmann. Forstmann phải bị thuyết phục. Và Boisi biết phải xử lý mọi việc thật khéo léo.

Cả ngày hôm đó, ông cứ căn vặn Forstmann, nhắc nhở ông ấy về những lý do họ cần cố gắng đặt thỏa thuận này ở vị trí ưu tiên hàng đầu. Boisi khẳng định Kravis phải dừng lại trước khi anh ta hủy hoại từng công ty trong Fortune 500. Nếu KKR thắng vụ này, sẽ không có điều gì ngăn cản được họ, ông lập luận. “Họ sẽ mạnh hơn Boone Pickens, Carl Icahn, và tất cả bọn họ là cùng một giuộc với nhau.”

Boisi nói với Forstmann rằng các công ty Mỹ sẽ đứng lên, và cổ vũ cho người dám thách thức liên minh trái phiếu rác. Bất cứ ai đánh bại Kravis sẽ nổi lên như một người anh hùng thực sự của trận đấu vật trong bùn này. Người anh hùng đó, Boisi đề xuất, phải là Ted Forstmann. Chỉ có Forstmann mới hội tụ đầy đủ kỹ năng và sức mạnh để đảm nhận công việc khó khăn này.

“Ông vẫn chưa biết mình mạnh đến mức nào đâu,” Boisi nói. Tiền mặt “giá rẻ” của Forstmann Little là lợi thế vượt trội so với tất cả các đối thủ

khác. Ông vẫn chưa biết tiền của mình mạnh đến mức nào đâu. Đó là chìa khóa cho sự thành công của toàn bộ thỏa thuận.”

Rất nhanh, Forstmann bắt đầu gặm nhấm miếng mồi của Boisi. Sự hấp dẫn của việc giáng một đòn mạnh vào Kravis và những kẻ nghiện trái phiếu rác là quá lớn. Và không ai có thể phủ nhận mong muốn được làm việc với các công ty hàng đầu như P&G. Forstmann thậm chí còn cho phép mình nói thành tiếng những suy nghĩ chất chứa trong lòng.

“Nếu chúng ta thực hiện quá trình thẩm định, và điều này thực sự khả thi về mặt kinh tế, thì người sẽ tham gia cùng chúng ta chính là những thành viên hết sức tích cực. Họ đều là những người tiêu tiền thật. Không ai đến từ phe phái nào. Không ai thuộc về liên minh nào. Forstmann thân mến… đó không phải là một điều tuyệt vời sao?”

Đúng vậy, Boisi nói, và như vậy sẽ chẳng có gì là mạo hiểm. “Tôi biết ông sẽ không làm điều gì mạo hiểm. Tôi biết các giới hạn của ông. Nhưng hãy nghĩ về điều này: Nếu thỏa thuận này có thể đáp ứng các chuẩn mực của ông, hãy nghĩ về những gì chúng ta có thể làm được. Những kẻ buôn bán trái phiếu rác có thể phải mất ba, bốn năm mới làm được như vậy. Chúng ta có thể đảo ngược tình thế.”

Forstmann thấy mình đang nghĩ về thỏa thuận Revlon. Liên minh trái phiếu rác đã nổi lên thành thế lực mạnh trong vụ tiếp quản Revlon của Ron Perelman. Một lần nữa, ông cảm thấy day dứt với việc mình phải chịu trách nhiệm cho trận thua đó, và cho các thiệt hại mà những kẻ đột kích đã gây ra. Ông đã bị đánh bại trong trận chiến đó. Nhưng bây giờ…

Một sự mường tượng bắt đầu hình thành trong tâm trí của Forstmann. *Bọn rợ trái phiếu rác đang rình ở cổng thành*, Forstmann nghĩ. *Chúng ta có thể ngăn chặn bọn chúng, tất cả bọn chúng, và chỉ cần một trận này thôi*.

Đây là lúc chúng ta có thể đứng trên cây cầu này và đẩy lui bọn rợ. Chẳng phải chúng ta đã làm nên một điều phi thường sao?

Ông sẽ làm điều đó.

Cohen là kẻ bòn rút. Chúng ta không cần anh ta, Forstmann nói. Cohen thiếu kinh nghiệm đến nỗi anh ta chắc chắn sẽ thất bại. Đây sẽ là trận chiến của Forstmann và Kravis. Những người tốt — P&G, Ralston và Castle & Cooke — sẽ quyết chiến với bọn rợ trái phiếu rác của Drexel Burnham và Merrill Lynch.

"Ông biết điều kiện là gì rồi đấy," Forstmann nói với Boisi. "Không có trái phiếu rác. Không có thứ rác rưởi đó. Và họ sẽ phải mời chúng ta dự thầu."

"Đúng vậy," Boisi nói. Lúc này, ông phải cam kết bằng tất cả sức mạnh, và cả phần lời mà ông sẽ được hưởng.

Forstmann nói thêm, Forstmann Little phải có quyền phủ quyết đối với các động thái của nhóm đấu thầu. Boisi cũng đồng ý với điều đó.

…..

Dần dần, nhóm của Johnson tiến tới xây dựng gói thầu của mình. Johnson đã dành cuối tuần ở Atlanta, trở lại New York vào chiều thứ Hai và có cuộc gặp trong vòng một giờ với các đại diện của nhà đầu tư đến từ Texas, Robert Bass, một trong số những bên Cohen đang xem xét mời tham gia vụ thầu. Sau đó, Johnson, Horrigan cùng các giám đốc điều hành khác của RJR Nabisco ăn tối với nhóm Shearson và Salomon ở phòng ăn của Shearson.

Hai trường phái tư tưởng đang hình thành, và mỗi phe đều cho rằng phương pháp của họ là tốt nhất để tiếp cận giá thầu. Phe Salomon, do

Gutfreund và Strauss dẫn đầu, đang nghiêng về phương pháp đấu giá ngay lập tức. Điều này sẽ khiến bàn dân thiên hạ và hội đồng quản trị thấy họ đang ở đây để chiến đấu thật sự. Họ phải đưa ra một giá thầu đầu đó khoảng 92 đô-la/cổ phiếu, chỉ cần đủ để cao hơn giá 90 đô-la của Kravis. Đó là bản năng của một giao dịch viên: trả giá nhanh, vượt qua giá của người khác 1 điểm phần trăm, và chờ xem điều gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Phe kia, dẫn đầu là Steve Goldstone và Tom Hill, đánh giá cách tiếp cận đó là thiển cận. Họ lập luận trả giá cao hơn Kravis ngay bây giờ sẽ chỉ dẫn đến cuộc chiến đấu thầu kéo dài, và khiến giá thầu tăng vọt. Một cuộc đấu giá là điều cuối cùng họ muốn. Bằng cách nào đó, họ cần phải kết thúc nhanh chóng quá trình này: một đòn duy nhất, sắc bén, quyết đoán sẽ hạ gục Kravis, nắm trọn hội đồng quản trị một lần này và mãi mãi về sau. Hill và Goldstone phán đoán khả năng giá thầu nên ở mức 100 đô-la/cổ phiếu. Cuối buổi tối đó, Goldstone cảm thấy cả nhóm đang nghiêng về lập luận của anh.

Sáng thứ Ba, Goldstone nhận được một cuộc gọi từ Peter Atkins, luật sư đang làm việc cho ủy ban của Hugel. Đã một tuần kể từ khi Kravis đưa ra giá thầu, và hiện anh ta đang thực hiện thẩm định. Atkins tò mò hỏi về việc khi nào anh có thể nhận được giá thầu từ phía Johnson. Goldstone quyết định thử xem ý anh ta thế nào. Nếu chúng tôi đưa ra giá thầu rất cao - giá thầu ưu tiên mua - Goldstone nói, liệu hội đồng quản trị có cân nhắc việc có một thỏa thuận sáp nhập với bên anh không? Goldstone đề xuất điều này sẽ cho phép hội đồng quản trị chốt giá thầu ở mức cao, trong khi trên thực tế lại thiết lập được sàn giá thầu. Atkins dường như không muốn đưa ra ý kiến mà chưa suy nghĩ thấu đáo. Thông điệp của anh rất rõ ràng: Hãy đưa ra giá thầu, Steve. Đặt giá thầu đi.

Sau đó, Goldstone nghiền ngẫm kỹ ý tưởng này. Một giá thầu siêu cao để đổi lấy một thỏa thuận sáp nhập. Anh thích ý tưởng đó. Johnson cũng vậy, lão cho rằng ý tưởng này có vẻ là một cách tiếp cận hợp lý. Nhưng làm thế nào để Atkins hưởng ứng? Lần này, chính Johnson đã gợi ý cho Goldstone.

Từ những cuộc trò chuyện với Hugel, Johnson biết rằng hội đồng quản trị sợ chết khiếp việc nhóm quản lý sẽ liên kết với Kravis để loại bỏ sự cạnh tranh, và Hugel lo ngại điều này sẽ dẫn đến việc trả giá thấp hơn. Goldstone lập luận có thể hội đồng quản trị sẽ nắm lấy cơ hội này để giành được một giá thầu cao, đồng thời coi đó như một cách để phá hỏng bất kỳ cơ hội nào giúp hai bên tiếp tục đàm phán, liên minh với nhau.

Goldstone nói chuyện với Atkins một lần nữa vào sáng thứ Tư. "Tôi đã suy nghĩ thấu đáo rồi," Goldstone nói với vị luật sư. "Chúng tôi muốn đàm phán với anh về một hợp đồng sáp nhập. Khi đó, ta sẽ thiết lập mức giá sàn. Tôi có thể hứa với anh, nếu anh sẵn sàng tiến hành theo cách này, chúng tôi sẽ đưa ra giá thầu rất, rất tốt. Một giá thầu ưu tiên mua."

"Nghe này," Atkins nói, "tại sao anh không đưa ra giá thầu ngay bây giờ? Hội đồng quản trị rất quan tâm đến giá thầu của các anh." Atkins nghĩ: *hôm trước mình đã nói rồi mà, anh ta không nghe thấy sao?*

"Nhưng Peter, chuyện không đơn giản như vậy," Goldstone đáp lại. "Tại sao chúng tôi phải đưa ra giá thầu trong khi không nhận được điều gì tương tự? Chúng tôi sẽ không nhận được bất cứ điều gì tương tự ư? Ngay bây giờ, chúng tôi vẫn còn cơ hội đàm phán với đối thủ cạnh tranh. Nếu chúng tôi làm vậy và thành công, anh sẽ thấy giá thầu thấp hơn nhiều so với giá hiện tại. Tôi sẽ không đưa ra giá thầu cho anh cho đến khi chúng tôi đàm phán xong với đối thủ của mình."

Đó là một sự lừa bịp. Goldstone không biết liệu nhóm của Johnson có thể đàm phán với Kravis hay không. Càng khua chiêng gõ trống, cơ hội dường như càng thấp. Nhưng Atkins không biết điều đó. Goldstone đã phải sử dụng nỗi sợ hãi của chính anh để đấu với anh ta.

"Ồ, tôi hiểu ý định của anh rồi," Atkins nói. "Anh thực sự muốn cho chúng tôi một khoản khích lệ." Goldstone gần như nhận ra ý tưởng của anh đã định hình trong đầu vị luật sư.

"Đúng vậy."

"Tôi hiểu rồi," Atkins nói. "Hãy để chúng tôi suy nghĩ. Tôi sẽ thảo luận với những người có trách nhiệm, và trả lời anh sau. Anh đã có hợp đồng sáp nhập chưa?"

"Có, tôi có rồi."

"Tại sao không gửi nó cho chúng tôi?"

Goldstone rất phấn khích. Anh hướng dẫn Gar Bason chuẩn bị một bản hợp đồng để gửi đi vào chiều hôm đó. Sau đó, anh vội vã đến bữa ăn trưa ở Shearson.

Các thủ lĩnh của Salomon, Gutfreund và Strauss đã chờ sẵn ở văn phòng của Cohen khi Goldstone đến. Họ đến phòng ăn của Cohen để ăn trưa, ở đó Goldstone tóm tắt về cuộc trò chuyện giữa anh với Atkins.

Gutfreund ngay lập tức tỏ vẻ hoài nghi. Một giá thầu ưu tiên mua sao? Chiến lược của Goldstone sẽ khiến nhóm phải trả giá cao hơn nhiều mức giá 90 đô-la/cổ phiếu. Sao lại cao vậy? Không phải chúng ta đang lãng phí tiền của mình sao? Gutfreund hỏi. "Tại sao chúng ta phải làm điều này? Anh có thể cho tôi biết liệu chúng tôi sẽ thực sự có được một hợp đồng sáp

nhập nếu làm như vậy không? Liệu chúng ta có cơ hội để thành công không?”

“Tôi chỉ có thể nói ít hơn 50-50,” Goldstone thừa nhận.

Goldstone đã thất bại. Chẳng phải hai đêm trước, những người này đã nói với anh ta rằng họ ủng hộ một giá thầu ưu tiên sao? Vị luật sư cố dò xét ý của Cohen, nhưng không thể. Anh nghĩ rằng Jack Nusbaum cũng có những lo ngại giống Gutfreund về việc phải trả quá nhiều tiền.

Sau bữa trưa, Goldstone trở về văn phòng của mình, anh thấy lo lắng. Anh không gọi lại cho Atkins. Lần đầu tiên anh nhận ra mình đã đưa ra những lời hứa và nhóm anh không có ý giữ lời, đặc biệt là Gutfreund. Anh bực mình. Gutfreund có vẻ chẳng biết gì về chiến lược đấu thầu cơ bản nhất. Giờ thì Goldstone biết anh phải hành động rất cẩn thận. Có thể, anh đã đi quá xa.

-

Tối thứ Ba, sau khi các phiên phỏng vấn thẩm định đã hoàn tất, Kravis trở về từ khách sạn Plaza với tâm trạng u ám, và sẵn sàng thảo luận với Roberts về kế hoạch cho bước đi tiếp theo. Cuộc đấu thầu của họ như đang ở giữa ngã ba đường. Sau khi cố gắng nắm lấy cơ hội từ phía nhóm của Johnson nhưng không thành một tuần trước đó, họ đang mất đi động lực. Dường như không có điều gì đi đúng hướng. Quá trình thẩm định quả là một thảm họa. Mọi việc không thuận lợi, Kravis và Roberts đang phải đối mặt với thỏa thuận lớn nhất đời họ mà thông tin tài chính có được thậm chí còn ít hơn so với hiểu biết của một nhân viên đã về hưu ở RJR Nabisco.

Những điều đó vẫn chưa đủ tồi tệ, Kravis đã nghe thấy những bất bình đáng ngại giữa các nhà đầu tư của mình. Bằng chứng là hôm thứ Sáu vừa rồi, một loạt các bài báo cho thấy một số người ủng hộ có uy tín nhất của Kohlberg Kravis đang không yên tâm về chiến thuật hung hăng mà Kravis đang thực hiện. Sự tham gia của các quỹ hưu trí nhà nước trong một cuộc đấu thầu thù địch đã làm xuất hiện các dòng tít trên báo chí, và những cuộc tranh cãi giữa các đảng phái chính trị ở Oregon, Michigan và Massachusetts.* Kravis và người của anh đã cố gắng trấn an các nhà đầu tư, nhưng sức ép với bên anh đang ngày càng tăng lên. Anh thậm chí đã phải nhờ Eric Gleacher yêu cầu Hugel đảm bảo với các nhà đầu tư rằng, anh không phải là bên đấu thầu thù địch.

Kravis nghi ngờ Tom Hill và nhóm quản lý đứng đằng sau một số rắc rối với hậu phương của anh, và điều đó là đúng. Một trong những người ủng hộ có ảnh hưởng nhất của Kravis là Doug LeBon ở công ty quản lý đầu tư Wilshire Associates có trụ sở tại Los Angeles, ông là cố vấn quỹ hưu trí, người ra quyết định thay một số nhà đầu tư lớn nhất của Kravis, bao gồm các nhà đầu tư ở các bang Massachusetts, Oregon và Iowa. Khách hàng của LeBon đóng góp khoảng 25% số tiền hậu thuẫn cho Kravis. Ngay sau khi Kravis tuyên bố đề nghị đấu thầu, các khách hàng của Wilshire đã chịu áp lực từ mọi phía lên án hành động này. Bản thân LeBon cũng nhận được các cuộc điện thoại giận dữ từ những giám đốc điều hành của RJR Nabisco, trong đó có cả Harold Henderson. Ông này đã rất giận dữ chỉ ra rằng Wilshire đã có thỏa thuận với các khách hàng không hỗ trợ những thỏa thuận thù địch.

Dù vậy, trong tất cả các tai ương đó, điều khiến Kravis phiền lòng nhất là báo chí. Kohlberg Kravis đang chết dần chết mòn. Sau một tuần tranh

cãi về câu nói “đặc quyền” của Kravis, vào thứ Hai, lần đầu tiên Kravis chứng kiến sự bùng nổ dữ dội gây chú ý lớn từ giới truyền thông. Bài báo có tiêu đề “The Debt Binge: Have Takeovers Gone Too Far?” (tạm dịch: Khủng hoảng nợ: tiếp quản có đang đi quá xa?) om sòm trên trang bìa của tờ *Business Week*. Tờ *Time* còn đổ thêm dầu vào lửa với bài báo gây ra tranh luận kéo dài: “Big-Time Buyouts” (tạm dịch: Thời đại của những vụ mua lại lớn). Như để giải tỏa bức bối, lãnh đạo các công ty lớn đã đứng trước hội đồng quản trị phản đối kịch liệt LBO và đưa ra những dự đoán tàn khốc về một nước Mỹ chìm trong nợ nần. Mọi câu chuyện trên báo chí dường như đều đưa ra một hoặc vài chỉ trích nặng nề nhắm vào Kravis. Tờ *Newsweek* là tệ nhất. Trang bìa của báo này còn dành một góc để nói về Kravis và Roehm: “The ‘High Voltage Life’ of a New York Supercouple” (tạm dịch: ‘Cuộc sống giàu sang’ của siêu cặp đôi ở New York), trong đó có những chi tiết thú vị như lời đe dọa của Oscar de la Renta với Kravis để chứng tỏ Roehm là một người phụ nữ trung thực.

Việc báo chí tấn công khiến Kravis tổn thương sâu sắc. Mặc dù có cuộc sống riêng tư ở California, George Roberts cũng nhận thấy các trang báo đang làm cho anh nản lòng. Bạn bè xúm đến bên anh trong các bữa tiệc cocktail, và hỏi liệu công việc kinh doanh của anh có thực sự tốt cho nước Mỹ không. Đáng chú ý hơn, trong 13 năm tham gia các hoạt động xã hội, đó là lần đầu tiên hai anh em họ thu hút sự chú ý vì một cuộc chiến đấu thầu lớn. Trong khi Kravis từ lâu luôn có mặt trên các cột báo về xã hội, thì nay các bức ảnh màu cùng những bài viết trên tờ *Newsweek* và *Time* đều viết về những thứ khác hoàn toàn so với trước kia. Kiểu rêu rao này có thể làm hỏng việc kinh doanh của họ. Nó cũng có thể gây ra phẫn nộ ở Washington, một thực tế mà Roberts luôn phải bận lòng.

“Những người New York thật điên rồ,” anh nói. “Đây là một môi trường khủng khiếp. Chúng ta đang thực sự bị đánh bại.”

Kravis cũng phải đồng ý như vậy.

“Em rất muốn quay về San Francisco. Thành phố này thật điên rồ.”

Các nhà đầu tư lo lắng phải có cách nào đó để kết thúc tất cả những chuyện này. Hai người đi đến thống nhất có lẽ đã đến lúc chuyển hướng sang đàm phán với Johnson. Khi họ thảo luận về nó, Kravis nhận thấy họ đang hợp lý hóa những lợi ích của việc đấu thầu chung. “Chúng ta thích Jim Robinson,” anh nói. “Em cho rằng rồi chúng ta sẽ thích Peter Cohen. Sẽ không tệ lắm khi anh cứ nghĩ như thế…”

Ngoài sự khinh miệt với Johnson, Roberts thấy ấm lòng với ý tưởng này. Anh nghĩ Shearson sẽ không giữ lại các công ty thực phẩm để kiếm lợi nhuận từ chúng, Cohen sẽ không còn quan tâm đến nó nữa một khi đã thu được các khoản phí. Bây giờ cho anh ta một nửa thỏa thuận, Roberts đề nghị, và có lẽ sau này chúng ta sẽ có thể mua phần còn lại.

Tuy nhiên, anh thấy ghê tởm khi phải cúi đầu để tiếp cận Johnson, Kravis biết đúng là họ sẽ phải làm điều đó. Chán nản trước viễn cảnh đó, anh nhìn vào danh sách tin nhắn điện thoại của mình. Như thường lệ, có nhiều cuộc gọi từ Linda Robinson. Vợ của Jim Robinson dường như có ảnh hưởng đến Johnson. Linda không có động cơ gì ở đây; và đó là lý do để liên hệ với cô. Nghĩ vậy, anh nhấc điện thoại lên.

-

Linda Robinson rất vui khi Kravis gọi đến. Theo như cô biết, toàn bộ cuộc chiến này — từ những sự lăng mạ, sự chỉ trích dành cho nó, tất cả

mọi thứ — đều đang mất kiểm soát. Chả có lý do trần tục nào để Kravis không thể thực hiện thỏa thuận này cùng với Shearson và Salomon. Có vô số lý do anh nên làm như vậy.

Nhưng đó chỉ là vì bản tính tự cao tự đại, Linda Robinson biết điều đó. Cô tự coi mình là người có khả năng khéo léo hòa hợp đối sách giữa những khách hàng huênh hoang ở Phố Wall. Chuyện này vẫn thường xảy ra, Peter Cohen và Tommy Strauss và cả Henry Kravis và những người khác nữa đã hoàn toàn quên mất mục tiêu thực sự của họ, RJR Nabisco. Những bất đồng của họ không liên quan gì đến giá trị của cổ đông hay trách nhiệm pháp lý của công ty. Đó chỉ là một cuộc thử thách về ý chí giữa một nhóm người có tính cách nam nhi đại trượng phu đang trong cuộc cạnh tranh khốc liệt, những kẻ chỉ biết uy hiếp người khác, khoác trên mình những bộ vest kẻ sọc lịch lãm, thường xuất hiện trên đại lộ Park. Cô nhận thức rõ, tại thời điểm này, Cohen sẽ không bao giờ nhượng bộ Kravis, hoặc ngược lại. Kravis chắc chắn sẽ không thỏa hiệp với Strauss. Mỗi người đều tự cho mình là vua của cuộc chơi lớn này.

Cô tự nhủ, phải có ai đó vượt qua tất cả những chuyện nhảm nhí đó. Bỏ qua những cảm xúc trong lòng, nút thắt sẽ trở nên dễ dàng gỡ bỏ. Điều mà trận chiến tiếp quản này đang cần là sự can thiệp của một phụ nữ.

"Tôi biết chúng ta có thể làm gì đó," cô nói với Kravis. "Đừng mất hy vọng vào Ross. Chúng ta chỉ cần khiến họ ngồi lại với nhau. Chúng ta phải tập hợp họ lại."

"Linda, tôi không biết," Kravis nói. "Tôi không biết bây giờ chúng tôi đang ở đâu. Có sự chênh lệch lớn giữa giá mua và giá đặt thầu."

Linda Robinson thúc ép. "Chính vì vậy nên chúng ta chỉ còn cách là phải ngồi lại với nhau. Ross cũng là người tốt. Tôi biết hai bên sẽ hợp tác

tốt. Chuyện đã xảy ra chỉ là sự điên rồ."

Kravis đồng ý. "Vậy thì được, sẽ tốt hơn nếu chúng tôi có thể ngồi lại bàn bạc."

"Tôi sẽ cố gắng sắp xếp mọi việc."

-

Linda Robinson gọi cho Johnson vào sáng thứ Tư, cô vui mừng nói: "Tôi nghĩ chúng ta nên thử thêm một lần nữa. Tôi nghĩ mọi việc có thể tiến triển. Ông nghĩ sao?"

Johnson thích ý tưởng này. Lão cũng thấy không có lý do gì để không gia nhập lực lượng với Kravis. Dù Cohen có nói gì đi nữa, Kravis không phải là ác quỷ. Tất cả bọn họ đều có quá nhiều thứ để mất nếu không hợp lực. Và thành thật mà nói, Johnson đã mất đi sự tự tin về khả năng Shearson có thể thắng thầu. Andy Sage đang theo dõi sát sao công việc của các nhân viên ngân hàng, và nghĩ rằng họ sẽ chẳng đi đến đâu.

"Được chứ," Johnson nói. "Tại sao không?"

Linda Robinson thông báo Carolyne Roehm sẽ có buổi trình diễn thời trang mùa xuân ở khách sạn Plaza lúc 2 giờ. "Có lẽ, tôi sẽ gặp Henry ở buổi trình diễn thời trang. Tôi nên nói gì đây nhỉ?"

"Hãy nói với Henry rằng cuộc đàm phán phải được thực hiện ở cấp cao. Chúng tôi xin lỗi vì lần trước Jim và tôi đều không ở trong phòng họp. Sẽ chỉ có Jim và tôi, không ai khác. Hãy thử nói điều đó với anh ta, và đó sẽ là cố gắng cuối cùng."

"Ồ, còn một điều nữa," Johnson nói. "Việc này phải hoàn toàn tuyệt mật. Không ai khác được biết về cuộc tiếp xúc này. Không một ai, Johnson

nhấn mạnh, thậm chí là — và có lẽ đặc biệt là — Peter Cohen. Đơn giản là vì Cohen và Hill hiện đang quá kích động để có thể đàm phán vào thời điểm này. Johnson thậm chí cũng sẽ không nói với Steve Goldstone.

Trước khi để cho Linda Robinson tiến hành thu xếp, Johnson gọi cho ch ồng cô ở American Express. Johnson nhanh chóng giải thích lý do đằng sau cuộc gặp. Jim Robinson đ ồng ý.

-

2 giờ kém vài phút, Kravis đi thang máy xuống phố 58, và đi bộ sang đường đến khách sạn Plaza. Bên trong phòng khiêu vũ lớn của khách sạn, Kravis thấy đám đông đang tụ tập. Đèn máy ảnh chớp sáng khắp căn phòng rộng, rất nhi ều nụ cười rạng rỡ, và những mái tóc rất mượt mà. Cảm giác đợi chờ tràn ngập không gian khi đám đông chờ đợi buổi ra mắt bộ sưu tập mùa xuân của Roehm. Tất cả những nhân vật quan trọng đã có mặt: Kravis nhìn thấy Jerome Zipkin, người dự tiệc chuyên nghiệp, bên cạnh ông ta là các mệnh phụ tham gia công tác xã hội: Anne Bass và Blaine Trump.

Nhưng Kravis có nhi ều đi ều quan tâm hơn là buổi trình diễn thời trang này. Anh quan sát căn phòng một phút trước khi nhận ra Linda Robinson. Ngoài việc xem Carolyne Roehm là bạn, vợ của Jim Robinson còn rất thích qu ần áo của cô. Kravis kín đáo dẫn người phụ nữ cao ráo có mái tóc đỏ vàng vào một góc. Anh nhìn xung quanh, cố gắng không bị để ý.

“Sao,” anh hỏi. “Mọi việc thế nào r ồi?”

“Tôi đang tiến hành,” Linda Robinson nói. “Tôi nghĩ sẽ có tiến triển tốt. Tôi biết anh và Ross có thể hợp tác với nhau. Tôi sẽ sắp xếp để chỉ có anh, George, Ross và Jim gặp nhau.”

“Tốt. Nghe có vẻ mang tính xây dựng đấy.”

“Giờ,” Linda Robinson nghiêm giọng, “nếu chúng ta đã hợp tác, tôi muốn anh phải có chừng mực. Tôi cũng sẽ nói với họ phải có chừng mực.”

Kravis đảm bảo với cô rằng anh sẽ cư xử tốt nhất. “Henry,” Linda Robinson nói, “tôi hy vọng lần này sẽ không phải là cuộc gặp vớ vẩn, bởi nếu vậy, anh chỉ có thể làm điều đó thông qua một số kênh khác.”

Buổi trình diễn sắp bắt đầu, Kravis xin phép, và đến ngồi ở hàng ghế đầu cùng Oscar de la Renta. Linda Robinson nhanh chóng len người vào một chiếc ghế phía sau họ. Dàn nhạc sống bắt đầu chơi, không khí bừng bừng, sôi động, bài hát *Hit the Road, Jack* của Georgia vang lên rộn ràng, những người hâm mộ cuồng nhiệt, những người mẫu của Roehm tràn xuống sàn diễn theo từng nhóm, khoác trên mình những bộ vest cùng váy ngắn với các màu đỏ, xanh nước biển và trắng, quần âu cùng áo khoác rộng và áo liền quần với áo khoác lửng hoặc áo choàng dài. Nổi bật nhất trong bộ sưu tập của Roehm, như mọi khi, là những bộ đồ ngủ, những chiếc váy cắt xẻ thanh lịch may bằng lụa nguyên chất hoặc lụa sọc; áo len mỏng có các đường viền bằng voan; bộ lễ phục đơn giản đi với váy quần không dây. Chỉ có các phụ kiện làm dấy lên những lời phê bình, tờ *Womens Wear Daily* viết vào ngày hôm sau: “Những chiếc khăn quàng cổ và túi đeo tốt nhất không nên xuất hiện nhiều trên sàn diễn.”

Kravis nghĩ mọi thứ đều rất tuyệt. Tươi cười rạng rỡ với niềm tự hào về vợ mình, anh trò chuyện và cười với de la Renta trong suốt buổi trình diễn. Khi các người mẫu thực hiện lượt biểu diễn cuối cùng, Roehm bước ra, cô cũng sải bước trên sàn diễn và vẫy tay với chồng. Cô đẹp mê hồn, cao và mảnh dẻ, khi cổ vẫy tay cảm tạ những tràng pháo tay, Kravis cũng giơ tay vẫy lại.

Đám đông nhiếp ảnh gia lảng vảng quanh Kravis trong suốt buổi trình diễn, chụp ảnh anh từ mọi góc độ. Có lúc Linda Robinson vươn người lên, và thì thầm vào tai anh: "Khi anh thực hiện một thỏa thuận lớn, Henry, thử nghĩ xem sẽ có bao nhiêu nhiếp ảnh gia vây quanh anh."

-

Bỏ lại phía sau những nụ hôn gió và ánh đèn máy ảnh lấp lóe, Kravis băng qua đường và trở lại văn phòng. Khi buổi trình diễn thời trang đang diễn ra, Roberts đã thảo luận với các cộng sự khác để đánh giá sự nhiệt tình của họ trong việc nối lại đàm phán với Johnson. Cảm giác rất tích cực. Hai anh em lên kế hoạch về những gì họ muốn nói trong các cuộc gặp với Johnson, sau đó họ gọi cho Linda Robinson. Cô đã trở lại tầng 48 sau khi vào hậu trường chúc mừng Roehm với một nụ hôn lên má.

"Nghe này," Kravis bắt đầu, "việc hai bên gặp nhau sẽ không mang lại lợi ích gì nếu chúng ta không thỏa thuận trước một số vấn đề."

"Vấn đề gì vậy?"

Kravis muốn kiểm soát phần lớn vốn cổ phần và hội đồng quản trị, nhưng anh nhanh chóng thỏa hiệp khi Linda Robinson kiên quyết đòi chia đều cả hai bên. Đó là cái giá anh sẽ phải trả cho hòa bình. Nhưng về vấn đề thứ ba, anh từ chối thỏa hiệp. Anh nói Drexel phải là bên chịu trách nhiệm ghi sổ khi chào bán trái phiếu. Kravis đảm bảo đó là cách duy nhất để có thể hoàn thành thỏa thuận có quy mô lớn thế này.

"Linda, nghe này," anh nói. "Điều này rất, rất quan trọng. Cô phải hiểu. Drexel sẽ phải đảm nhiệm vai trò này. Chỉ có thể như vậy. Nếu việc này không thể thực hiện được, thì thỏa thuận này coi như xong."

“Anh cũng biết là có những vấn đề thực sự nhạy cảm về Drexel từ phía Salomon mà,” Linda Robinson nói. Hai công ty đang là đối thủ cạnh tranh hàng đầu trong cuộc đua khốc liệt của thị trường trái phiếu rác. “Nghe này,” cô nói với Kravis, “Ross muốn thực hiện thỏa thuận này. Ông ấy muốn hợp tác với người tốt nhất. Điều đó sẽ không thành vấn đề.”

Ba vấn đề mấu chốt, ba thỏa thuận. Cả Kravis và Robinson đều cảm thấy vui mừng bởi bước tiến nhanh chóng của họ. Trước khi gác máy, Kravis cố gắng mặc cả một vấn đề nhỏ. Linda Robinson nghĩ rằng anh lại đang tái phạm.

“Henry, anh biết mà, đừng có mỗi khi chúng ta thu được một chút tiến bộ, anh lại bắt đầu quay trở lại như trước.”

“Được rồi,” Kravis nói. “Thế là đủ rồi.”

“Anh có hứa với tôi không?”

“Được,” Kravis nói. “Cô có hứa với tôi không? Người bên cô đồng ý với từng vấn đề này chứ?”

“Đồng ý chứ,” Linda Robinson nói. “Không có vấn đề gì nữa đâu.” Điều họ cần bây giờ là một cuộc họp thượng đỉnh.

-

Johnson thích những điều Linda Robinson kể về cuộc trò chuyện của cô với Kravis. Các điều kiện nghe có vẻ hợp lý. Chết tiệt, lão nghĩ, Kravis đang tự giảm vốn cổ phần, tăng lên đến 50-50 từ đề xuất 10% cho Cohen chỉ một tuần trước đó. Cuộc họp được ấn định vào lúc 6 giờ. “Henry nói cuộc họp này phải tuyệt mật,” cô nói với Johnson. “Họ sẽ không nói với các nhân viên ngân hàng đầu tư. Không nói cho ai hết.”

Johnson gật đầu. Đó cũng là điều lão muốn. Lão không muốn cơ hội này sẽ kết thúc trong bi thảm giống như các cuộc gặp của Kravis và Cohen trước đây. Johnson thậm chí còn ngưỡng mộ cách Kravis xử lý các nhân viên ngân hàng đầu tư, những người thường giữ thái độ thờ ơ hoặc có phần ngoan ngoãn. Johnson tin rằng nếu họ biết càng ít, thì khả năng họ làm hỏng việc càng thấp. Đôi khi lão ước mình có thể đối xử với Cohen và Gutfreund theo cách này.

Chỉ có một trở ngại, Linda Robinson tiếp tục, là vấn đề xã giao. "Tối nay," cô nói, "tôi và Jim phải đi dự tiệc ở nhà Gleacher. Chúng ta phải làm gì đây? Cả hai đều biết, nếu Gleacher phát hiện ra cuộc họp thượng đỉnh này, tin tức có thể lan truyền rất nhanh."

"Đừng làm bất cứ điều gì," Johnson nói. "Chỉ cần gọi cho họ lúc khoảng 8 giờ và nói có việc gì đó đột xuất. Cô không thể nói với Gleach. Tin tức sẽ lan nhanh với tốc độ tên lửa nếu ông ấy biết điều gì đó đang xảy ra."

Mặc dù ghét kiểu cư xử thô lỗ này, Robinson phải đồng ý vì đó là giải pháp duy nhất. Cô nói: "Giờ, ông phải gọi cho Henry."

Cô gọi cho Kravis trước. "Ngay bây giờ, Ross sẽ gọi cho anh và xác nhận những điều đó với anh. Chúng ta đã thỏa thuận rồi đúng không?"

"Sẽ không có bất kỳ điều bất ngờ nào, phải không?" Kravis nói.

"Không đâu."

"Vậy thì tốt."

Ít phút sau, Johnson gọi cho Kravis.

"Henry," lão nói, "hãy cho chúng ta cơ hội đi tiếp." Sẽ chỉ có Johnson và Robinson đại diện cho nhóm quản lý, Kravis và Roberts đại diện cho

chính họ. “Tôi đồng ý,” Kravis nói. “Nhưng không ai được biết. Nếu tôi nghe thấy một từ, tôi sẽ biết nó đến từ phía các ông. Bởi vì nó không xuất phát từ phía tôi.”

Họ đồng ý gặp nhau ở khách sạn Plaza. Khi Johnson truyền đạt tin tức về cuộc họp với Jim Robinson, người đứng đầu American Express khăng khăng yêu cầu phải có mặt Cohen. Không thể làm điều đó, ông đề nghị, sẽ thế nào nếu Cohen thấy ông ta và vợ của ông ta đang loay hoay sau lưng mình, sắp xếp các cuộc họp với kẻ thù của anh ta. Johnson phải miễn cưỡng đồng ý.

Sau đó, Johnson gọi cho Cohen. Phải xử lý việc này cẩn thận. “Tôi đã nói chuyện với Henry,” Johnson nói. “Anh ta muốn gặp. Anh nghĩ tôi nên làm gì?”

“Đến gặp đi,” Cohen nói. “Ông phải làm điều đó vì chính ông và người của ông. Làm thế là đúng đấy.”

Khoảng 6 giờ kém, Cohen và Robinson đến số 9 khu Tây. Khi bộ ba bước vào Plaza, Johnson muốn chắc chắn rằng Cohen đã biết kiềm chế ngay từ cửa. “Tôi muốn duy trì cuộc gặp với thái độ ôn hòa,” Johnson cảnh báo người đứng đầu Shearson. “Tôi không muốn bất kỳ xung đột nào làm hỏng kế hoạch này.”

-

Kravis và Roberts đến căn phòng hạng sang ở tầng 5 trước. Nơi đây đã được trang trí lại trông rất đẹp mắt, nó là niềm tự hào và niềm vui của chủ sở hữu mới, Donald và Ivana Trump. Khách sạn đã kín chỗ vào tối hôm đó, nhưng Kravis vẫn xoay xở kiếm được một phòng của Ivana bằng cách hứa

với cô sẽ ra khỏi phòng vào 8 giờ sáng hôm sau, khi một nhiếp ảnh gia có hẹn chụp ảnh phòng để làm tờ rơi quảng cáo.

Trong khi họ chờ đợi, Kravis đi lại trong phòng, dáng vẻ lo lắng. Có lúc, anh nghĩ rằng đã nghe thấy tiếng động. Có thể là tiếng chim hót líu lo. Kravis bước vào phòng ngủ, và nhìn thấy một cặp vẹt đuôi dài bị nhốt trong lồng. Anh sẽ phải nghe tiếng chim hót líu lo trong suốt cuộc họp.

Johnson, Cohen và Robinson đến lúc 6 giờ. Roberts chào đón họ và ngạc nhiên khi thấy Cohen. Với mong muốn phá tan căng thẳng và tỏ thiện ý với những bình luận trước đó, anh tặng Chủ tịch Shearson một hộp xì gà Montecruz. “Một lời đề nghị hòa bình,” Roberts nói khi anh đưa chiếc hộp cho Cohen. “Nhưng tôi mong anh sẽ không hút chúng ở đây.”

Cohen mỉm cười: “Tôi sẽ ngồi ở góc đằng kia, và hút chúng để khói thuốc không làm phiền anh,” anh nói.

Một khởi đầu tốt đẹp.

“Nghe này,” Johnson bắt đầu, thay mặt nhóm phát biểu, “hãy xem chúng ta có thể bắt đầu lại từ đầu không… mọi việc đang trở nên lố bịch. Dường như với Jim, tôi và Peter, chúng tôi có thể đi đến một số thỏa hiệp để cho mọi việc trở nên tốt hơn. Đó không phải là tất cả những điều mà các anh mong muốn. Đó cũng không phải là tất cả những điều mà chúng tôi muốn. Nhưng mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp. Cuối cùng, sẽ không một ai có được tất cả những điều mình mong muốn.”

Trong 30 phút, họ phác thảo một thỏa thuận. Quyền kiểm soát hội đồng quản trị RJR Nabisco sẽ chia đều 50-50: Không bên nào có quyền kiểm soát hoàn toàn. Tương tự, cổ phiếu cũng sẽ được chia đôi, phần của Johnson được trích từ số cổ phiếu của Shearson. Không biết gì về sáng

kiến hòa bình bí mật của Linda Robinson, nếu Cohen có bị bất ngờ bởi sự đồng thuận nhanh chóng, anh cũng không thể hiện điều đó.

Về tiền phí, Kravis cho biết anh dự định trả cho bốn ngân hàng đầu tư của mình, mỗi ngân hàng 25 triệu đô-la. Ngoài ra, Kohlberg Kravis dự định sẽ tính mức thông thường cho bên anh là 1%. Không cần phải thực hiện phép tính cũng biết, số tiền phí lên tới hơn 200 triệu đô-la, gấp ba lần bất kỳ khoản phí sáp nhập nào đã từng thực hiện trước đây trong lịch sử Phố Wall.

Chờ một chút, Robinson ngắt lời. Ông vẫn nhận thức sâu sắc rằng con mắt của cả thế giới đang nhìn vào họ. Ông cảnh báo họ không được tỏ ra quá tham lam. Thật ngạc nhiên, Kravis đồng ý trên lý thuyết sẽ xem xét lại khoản phí của mình.

Kravis đề cập đến Drexel, nhấn mạnh rằng cỗ máy trái phiếu rác này sẽ phụ trách việc chào bán trái phiếu rác, việc này rất cần thiết để cấp vốn cho thỏa thuận.

Cohen cứng đờ người. “Tại sao lại là Drexel?”

“Nghe này Peter, chúng tôi đã bỏ ra 2 tỷ đô-la vào vốn cổ phần, chúng tôi sẽ không đem số tiền đó ra bàn nếu từ số tiền đó không chắc chắn mang về các khoản vay bắc cầu.” Roberts không tin Salomon, hay thậm chí là Shearson và Salomon kết hợp, có thể làm được việc này. “Nếu tự mình thực hiện thỏa thuận này” - không có Shearson - “chúng tôi cũng sẽ không xem xét giao việc đó cho bên anh.”

Cohen không thích ý tưởng bán trái phiếu dưới sự kiểm soát của Drexel, và nói ra ý kiến của mình. “Anh biết họ thế nào mà. Khi Drexel đồng kiểm soát một thỏa thuận, họ sẽ chiếm toàn bộ thỏa thuận. Họ sẽ không cho anh bất cứ thứ gì.”

“Lần này sẽ không như vậy,” Roberts đảm bảo với Cohen. “Bên anh sẽ nhận được một nửa phí. Nếu bên anh không bán ra một trái phiếu nào, anh vẫn sẽ nhận được một nửa phí. Được chưa?”

Cohen không tranh cãi nữa.

Họ bàn sang các vấn đề khác. Cohen nói Shearson giữ quyền muốn xử lý việc bán đấu giá tất cả tài sản của RJR Nabisco được bán ra, Tom Hill dự tính số tiền phí cho riêng việc này là 103 triệu đô-la.

“Điều đó thật vô lý,” Roberts lập luận. “Anh phải chia những công ty đó cho các ngân hàng đầu tư có kinh nghiệm trong ngành.”

“Ít nhất chúng tôi cũng muốn trở thành đồng cố vấn,” Cohen nói.

“Tại sao phải trả phí hai lần?”

“Không, anh không hiểu sao. Đó không phải là điều quan trọng. Điều quan trọng là ghi tên trên bảng quảng cáo. Bảng xếp hạng các cố vấn sáp nhập tích cực nhất được tổng hợp từ tên những công ty xuất hiện trên các quảng cáo được in đen trắng trên các tạp chí uy tín, kèm theo thông tin về tất cả vụ mua lại lớn mà công- ty đó đã thực hiện. Cohen muốn có được sự tín nhiệm từ các vụ đấu giá đó, ngay cả khi Shearson không nhận được phí. Vấn đề này được để lại chờ giải quyết.

Trong một giờ, họ đã hoàn thành đàm phán. Họ nhất trí về ba vấn đề chính. Tất cả những vấn đề còn lại sẽ để các luật sư tham gia cùng họ, và đưa ra các thỏa thuận chi tiết cuối cùng.

Johnson rất hồi hộp. Bế tắc đã được giải tỏa! Phần lớn là nhờ vào công của Linda Robinson, cuối cùng lão cũng có được một thỏa thuận. Nó không thật hoàn hảo, Johnson tự nhủ, nhưng chắc chắn xét về mặt nào đó còn hơn cả việc thua hay thắng để rồi khiến lão không thể điều hành được công ty.

Khi họ đi ra cửa, ai nấy đều mỉm cười. Trên đường ra ngoài, Robinson đến bên Kravis, bạn cưỡi ngựa thân thiết của vợ ông. “Anh nên gửi một bó hoa lớn cho vợ tôi vì điều này,” Robinson nói và mỉm cười. “Cô ấy liều mình làm việc này vì anh đấy.”

-

Cho đến lúc này, chỉ có năm người bọn họ biết về hội nghị thượng đỉnh bí mật.

Ở trung tâm thành phố, Steve Goldstone cảm thấy có chuyện đáng ngờ. Anh không thể tìm thấy Johnson. Hoặc Cohen. Dường như hai người bọn họ không ở số 9 khu Tây. Anh gọi cho Tom Hill ở Shearson.

“Ông có nghe tin gì không?”

“Không,” Hill nói. “Còn anh…”

“Không. Nhưng có điều gì đó đang xảy ra…”

-

Roberts và Kravis ở lại trong phòng khách sạn, tinh thần rất phấn chấn. Kravis gọi điện cho Dick Beattie, ông này đang đi cùng cộng sự Casey Cogut, họ gặp hai người đang đi xuống tầng dưới, đến nhà hàng Oak Room trong khách sạn để ăn tối. Các luật sư gọi món cá, Kravis và Roberts gọi món bít tết để ăn mừng. Roberts vốn khảnh ăn, thấy nhiều hồ tiêu quá liền đẩy nó sang một bên. Trong khi ăn, Kravis tranh thủ tóm tắt cho các luật sư về diễn biến cuộc đàm phán. Nhóm có kế hoạch họp lại trên lầu sau một giờ nữa.

“Đây không phải là giải pháp lý tưởng,” Roberts nói với các luật sư. “Nhưng dù sao vẫn là một giải pháp.”

Trở lại trên lầu, Kravis nhận được một cuộc gọi ngắn từ Cohen.

“Thật buồn cười,” Kravis nói, đặt điện thoại xuống.

“Gì vậy?” Beattie hỏi.

“Anh ta sẽ mang theo Tommy Strauss. Anh đã nghĩ anh ta sẽ mang Gutfreund.”

“Strauss ư?” Beattie ngạc nhiên. “Chết tiệt, sao lại là Tommy Strauss? Anh ta biết quái gì về vụ này.”

Kravis không cần phải nói anh cảm thấy thế nào. Còn Beattie biết rõ ràng là Kravis sẽ sớm phải đối phó với người bạn cũ của mình.

Roberts nhận cuộc gọi thứ hai. Một tiếp viên tại Oak Room muốn biết lý do tại sao một ngài Roberts nào đó lại trả tiền bữa tối của mình ở phòng này. “Chúng tôi đã cho ngài Brown đăng ký thuê phòng.”

Roberts bật cười. Họ dùng biệt danh Brown để đăng ký phòng. “Tính tiền đó cho phòng này đi,” anh nói.

-

Bên kia đường tại số 9 khu Tây, Johnson ngày càng lo lắng về số người sẽ quay lại khách sạn Plaza. Goldstone đã được gọi, và anh sẽ đi cùng. Gutfreund và Strauss cũng vậy, những người đó rõ ràng cũng sẽ cùng đi. Johnson muốn duy trì cuộc họp có ít người tham gia để giữ bí mật, và bởi từ trước đến nay, quá đông người dự họp dường như luôn dẫn đến những

cuộc tranh cãi lớn. Bên cạnh đó, anh cảm thấy Kravis không quan tâm nhiều đến cả hai thủ lĩnh của Salomon.

Johnson bảo Jim Robinson xem xét, chỉ cần một trong hai người bọn họ đi cùng. Bằng cách nào đó, Strauss đã được chọn. Nhóm có thêm luật sư của Shearson, Jack Nusbaum, như vậy là sáu người. Johnson rất hài lòng.

Khi Goldstone đến, Johnson hăng hái kể lại cuộc đàm phán buổi chiều với Kravis. Mọi thứ đều diễn ra rất tuyệt, Johnson nói. "Giờ mọi việc đã tiến triển đến mức Henry muốn xem thỏa thuận quản lý."

Ngay lập tức, Goldstone thấy nghi ngại. Trong hai tuần qua, anh điên cuồng bảo vệ thỏa thuận trong bí mật. Goldstone cũng như Jim Robinson hiểu rõ điều gì sẽ xảy ra nếu bản thỏa thuận bị rò rỉ với báo chí. Anh đang mạo hiểm nếu để Kravis biết về thỏa thuận, Goldstone cảnh báo. Nếu đàm phán thất bại, anh nói, Kravis có thể sử dụng nó để hạ bệ chúng ta trên mặt báo.

"Chúa ơi," Johnson nói, gạt qua một bên những lo ngại của Goldstone. "Họ sẽ là đối tác của chúng ta đây. Anh cũng sẽ là đối tác của họ, anh phải bàn với họ mọi việc. Nếu có vấn đề, họ phải giải quyết." Johnson nói với Goldstone rằng anh ta đang bị hoang tưởng. Trước sự khăng khăng của khách hàng, Goldstone buộc phải đồng ý cho Kravis xem bản sao của thỏa thuận. Nhưng anh không thích điều đó một chút nào.

Sáu thành viên trong nhóm của Johnson hối hả trở lại Plaza lúc khoảng 9 giờ. Hai mươi phút đầu, mọi việc diễn ra suôn sẻ, và Johnson dù không có hứng thú với các chi tiết về pháp lý đã trở nên bồn chồn đứng ngồi không yên. Có lẽ những điều cần nói lão đã nói xong, chỉ còn bản in của văn bản thỏa thuận chính thức. Lão hỏi Goldstone: "Còn điều gì cần đến tôi không?"

“Tôi thấy cũng không còn việc gì để ông cứ phải loanh quanh ở đây,” vị luật sư trẻ nói.

Vui mừng, Johnson trở về tòa nhà số 9 khu Tây, ăn vội một chiếc bánh sandwich, rồi thông báo cho Sage và Horrigan về các sự kiện diễn ra tối hôm đó. Sau đó, lão đi bộ qua hai tòa nhà đến căn hộ của mình, tắm rửa và cạo râu, khoác vội lên mình chiếc áo khoác thể thao. Lão chuẩn bị quay trở lại văn phòng để tổ chức một bữa tiệc trang trọng ở đó. Johnson hỏi vợ lão, Laurie: “Sao em không đến cùng anh? Đó sẽ là một trải nghiệm thú vị. Nhất định em sẽ vui đấy.”

-

Peter Darrow, luật sư chính của Salomon Brothers, đang nghỉ ngơi tại nhà ở khu phố Brooklyn Heights thì khoảng 10 giờ Mike Zimmerman của Salomon gọi điện đến. “Gutfreund đang ở số 9 khu Tây,” Zimmerman nói. “Ông ấy muốn anh đến đó ngay bây giờ.”

Rất nhanh, Darrow đến trụ sở của RJR Nabisco. Anh thấy tầng 48 trống trơn, ngoại trừ phòng của Gutfreund đang náo loạn. Chủ tịch của Salomon rõ ràng không có tâm trạng để tiệc tùng. Thật ra, Darrow chứa bao giờ thấy ông ấy nổi điên như vậy.

“Tôi không biết chuyện gì đang xảy ra, Peter,” Gutfreund nói. “Có một cuộc họp ở Plaza. Tôi bị cho ra rìa. Tôi không biết lý do. Tôi muốn anh tham gia cuộc họp đó ngay bây giờ.”

“Vâng, John, tôi sẽ theo ý ông,” Darrow nói, nhưng anh vẫn không biết làm cách nào xông vào một cuộc họp kín mà thậm chí John Gutfreund cũng

không được mời. Gutfreund đưa cho anh một mảnh giấy ghi số phòng của Kravis.

Darrow sải bước qua phố 58, và đi thang máy lên tầng năm của khách sạn. Anh kiểm tra hai lần số phòng mà Gutfreund đã viết ra. Không có. Darrow cứ lang thang vô định cho đến khi anh nhìn thấy một người đàn ông rất cao lớn đứng bên ngoài một chiếc cửa đôi.

"Đây có phải là phòng của Henry không?" Darrow nói theo linh cảm.

"Vâng, thưa ngài," người đàn ông nói, và mở cửa: "Xin mời vào."

Tom Darrow bước vào và thấy Tom Strauss đang có cuộc tranh luận sôi nổi với Kravis và Roberts. Lúc đó, anh vẫn chưa nhận biết được tình hình, nhưng anh đang được chứng kiến những vết nứt đầu tiên trong hiệp ước hòa bình trị giá 20 tỷ đô-la của Ross Johnson.

-

"Đây là tiền của chúng tôi," Strauss nói. "Chúng tôi không hề sẵn sàng bỏ tiền ra để kẻ nào đó chứ không phải chúng tôi kiểm soát đầu ra."

Bài phát biểu của Strauss rất mạnh mẽ, đi thẳng vào vấn đề. Anh nói đơn giản là Salomon và Shearson phải cùng nhau phụ trách việc chào bán trái phiếu rác. Salomon đã sẵn sàng làm vụ này, họ có chuyên môn về lĩnh vực này, và yêu cầu quyền được thực hiện nhiệm vụ. Họ đã chuẩn bị trong nhiều tuần để bây giờ phải giao việc đó cho Drexel. Thật không công bằng.

"Chúng tôi đã sẵn sàng cho công việc này," Strauss nói. "Tại sao không để chúng tôi làm?"

Kravis thấy khó chịu, anh giải thích tầm quan trọng của việc để Drexel xử lý trái phiếu rác. "Nghe này," anh nói, "Drexel đã thực hiện công việc

này rất tốt trong các vụ chúng tôi đã làm. Họ đã làm vụ Beatrice trong khi mọi người đều nói rằng vụ đó không thể thực hiện được. Họ là tốt nhất. Giá cả phải chăng. Đây là thỏa thuận lớn nhất từ trước đến nay. Chúng tôi không thể liều lĩnh để chấp nhận bất cứ rủi ro nào."

Có thể Strauss đang tranh cãi về sự bất khả xâm phạm đến phần vốn của Salomon, nhưng mọi người trong phòng đều biết anh thực sự đang nhắm đến ai. Salomon ghét Drexel. Để mất quyền chào bán trái phiếu lớn nhất trong lịch sử về tay đối thủ sẽ là nỗi nhục nhã sâu sắc đối với công ty. Trong năm năm gần đây, Salomon dù đã đẩy mạnh kinh doanh mọi loại trái phiếu khác nhưng vẫn không thu được kết quả khi họ muốn xâm nhập vào lĩnh vực rất đặc biệt, có lợi nhuận rất cao — trái phiếu rác. Những nỗ lực của họ bị ảnh hưởng bởi các cuộc đấu đá nội bộ đã dẫn đến một loạt thảm họa. Với Gutfreund, bị Drexel chặn lối đi vào thị trường sẽ nối dài chuỗi thất bại liên tục của họ.

"Chúng tôi không chặn lối đi của các anh, nhưng người của các anh vẫn chưa thực sự làm được điều này," Kravis nói với Strauss. "Bên anh chưa từng làm điều này."

Đến lúc này, Strauss nói rằng Salomon đã chuẩn bị 60 nhân viên bán trái phiếu vào cuối tuần, nhằm chứng tỏ họ có những cách tốt nhất để bán trái phiếu. Tôi sẽ phải nói với họ sao đây, anh hỏi. Kravis và Roberts tròn mắt: "Người của các anh làm gì vào tất cả các ngày cuối tuần? Điều đó không có nghĩa gì cả. Chúng tôi phải làm việc với những người giỏi nhất, chất lượng nhất."

Peter Cohen thấy mình ở thế khó. Trước đó, dù ít hay nhiều anh đã chấp thuận chọn Drexel, giờ đây anh phải đưa ra ý kiến, và dường như phải miễn cưỡng chấp nhận lập trường của Strauss. Trên thực tế, Cohen có

lý do riêng của mình để không tin tưởng Drexel. Trong nhiều năm, Shearson đã tránh vướng vào các tranh chấp pháp lý với Drexel, trong hợp đồng họ tuyên bố sẽ thực hiện nhưng Cohen tin rằng Drexel đã bội ước. Việc Drexel từ chối thực hiện các hợp đồng đó đã khiến doanh thu của Cohen giảm 50 triệu đô-la trong năm 1985. Anh nói Drexel đơn giản không phải là đối tượng khiến Shearson cảm thấy yên tâm khi đặt cược tương lai của mình vào tay họ.

Chẳng mấy chốc, cả Kravis và Strauss đều lặp lại những điều đã nói. Khi cuộc tranh luận của họ lắng xuống, không ai quá lo lắng về sự không khoan nhượng mới xuất hiện của Salomon. Trong một thỏa thuận lớn thế này, chắc chắn sẽ có một số điểm vướng mắc trong thỏa thuận sơ bộ. Sau này họ có thể đạt được sự thỏa hiệp. Hơn nữa, có một vấn đề quan trọng hơn cần được giải quyết: thỏa thuận quản lý.

Goldstone lôi ra một bản sao, và đặt nó trước mặt Kravis. “Chúng tôi muốn anh ký vào đây,” vị luật sư nói.

“Hãy đưa nó cho Dick.” Kravis nói.

Beattie nhìn Goldstone trong khi lật qua các trang, và chỉ ngón tay cái vào đoạn mà anh đang xem. “Đoạn này,” anh nói. “Tôi muốn chắc chắn rằng ông sẽ đọc và hiểu kỹ về nó.”

Đây là đoạn về quyền kiểm soát, nói rằng Johnson sẽ có toàn quyền kiểm soát thỏa thuận. Đứng bên cạnh Goldstone, Beattie nghĩ đó là một chi tiết không quan trọng. Ông biết, nếu họ đạt được thỏa thuận, Kravis sẽ là người quyết định tất cả mọi việc. Điều đơn giản này ai cũng hiểu.

Không nói gì thêm, Beattie cầm bản sao thỏa thuận, và lui về một góc cùng với Casey Cogut để xem xét. Goldstone thấy lo lắng. “Tôi muốn ông

hứa sẽ không sử dụng tài liệu này vì bất kỳ lý do nào khác ngoài việc đánh giá thỏa thuận này," anh nói, "và ông sẽ không tiết lộ nó cho bất cứ ai."

Sau vài phút, Beattie ra hiệu cho Kravis và Roberts cùng Cogut, bốn người lui sang một phòng ngủ cạnh đó. "Anh sẽ không thể tin vào điều này," Beattie nói. Mới đọc qua tài liệu, nhưng những gì ông thấy thật không thể tin được: quyền kiểm soát, quyền phủ quyết đều nằm trong tay Johnson, và đáng báo động nhất là khoản lợi nhuận rất lớn mà Shearson hứa hẹn với Johnson. "Anh sẽ không thể chấp nhận điều này đâu, Henry," Beattie nói.

Cogut cũng đồng ý như vậy. "Nếu chúng ta ký vào bản thỏa thuận này, Ross sẽ điều hành mọi chuyện. Anh không thể đồng ý với điều đó được." Kravis thực sự sốc. Anh biết Cohen rất khao khát được tham gia lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Nhưng cho Johnson quyền kiểm soát thỏa thuận thì sao đây? Nó không giống bất kỳ vụ LBO nào anh từng thấy. "Chuyện này thật điên rồ," Kravis nói. "Làm sao Cohen có thể làm như vậy?"

Cogut và luật sư của Salomon, Peter Darrow, là hàng xóm của nhau trên con phố chỉ có một tòa nhà cao tầng ở Brooklyn Heights. Họ đã nói đùa rằng những sự kiện kịch tính ở RJR Nabisco sẽ có ảnh hướng lớn đến con phố Garden Place này, không phải Phố Wall. Cogut đi ra từ một phòng ngủ, và khi cuộc họp có dấu hiệu kết thúc, anh ra hiệu cho Darrow. Luật sư của Salomon đi nhanh vào phòng ngủ nơi Kravis và những người khác đang họp kín với nhau.

"Anh đã đọc nó chưa?" Beattie hỏi Darrow.

Darrow gật đầu.

"Bên anh có đồng ý với họ không?"

Luật sư của Salomon đã đoán trước điều này. Ngay khi Goldstone đưa ra bản thỏa thuận quản lý, anh đã gọi cho Gutfreund để hỏi cách xử lý. Darrow phải rất cẩn thận tránh làm hai bên nóng giận. Nếu Salomon làm đối tác với Kravis, điều quan trọng họ cần làm là phải thể hiện họ không hài lòng với cái mà Gutfreund gọi là thỏa thuận “không thỏa đáng”. Nhưng nếu các cuộc đàm phán bằng cách nào đó đổ bể, Kravis chắc chắn sẽ sử dụng sự không hài lòng của Salomon như một thứ vũ khí để công khai tấn công nhóm quản lý.

Darrow thừa nhận với Beattie rằng tài liệu này “rõ ràng có vấn đề”, và có thể sẽ phải được viết lại. Anh nói thêm rằng Gutfreund và Warren Buffett đã phản đối nó. Đó là tất cả những gì anh phải nói. Vài phút sau, Beattie quay trở lại phòng khách, và kéo Goldstone sang một bên.

“Anh nói xem có bao nhiêu người tham gia thỏa thuận này?”

“Cho đến lúc này chỉ có bảy người, Goldstone nói, nhưng Johnson đã dự định hàng trăm nhân viên sẽ chia nhau số tiền lớn đó.

“Anh biết đấy, số tiền quá lớn.”

“Anh nên nói chuyện với Ross về điều đó.”

“Chúng tôi tất nhiên chưa thể đưa ra ý kiến về thỏa thuận này. Chúng tôi chưa thể nói đồng ý hay không cho đến khi có thời gian để xem xét nó.”

Goldstone gật đầu đồng ý, nhưng đề nghị họ xem xét tài liệu thật kỹ. “Các ông phải trả lời càng sớm càng tốt, bởi vì điều đó rất quan trọng.”

Cuộc họp đã kết thúc với dự định sẽ nhóm họp lại ở trụ sở của RJR Nabisco một giờ sau đó. Tâm trạng rối bời, cả Goldstone và Jack Nusbaum đều không lấy lại bản thỏa thuận quản lý từ tay Beattie.

“Họ không hỏi đến nó,” Casey Cogut nói, “nên chúng tôi sẽ giữ nó.”

Khi Kravis, Roberts, Beattie và Cogut bước từ thang máy vào tầng 48, họ ngạc nhiên khi thấy nơi đó chật cứng người. Rất nhiều người không liên quan đến cuộc đàm phán đang ồn ào đi lại. Linda Robinson đang loay hoay với bản nháp của một thông cáo báo chí. Kravis đã rất lúng túng khi được giới thiệu với Laurie Johnson. Anh quan sát Johnson tay cầm ly rượu scotch trông thoải mái và sảng khoái, một chiếc khăn tay phồng lên thò ra khỏi túi áo ngực. Kravis cũng được giới thiệu với Ed Horrigan, trông ông ta thật đỏm dáng trong chiếc áo len màu trắng mặc khi chơi tennis. Dự kiến đến đây để tiếp tục các cuộc đàm phán khó khăn, nhóm của Kravis bị giật mình khi bất ngờ gặp phải điều gì đó giống như việc đến làm quen với hội huynh đệ hơn.

Kravis và Roberts được hộ tống vào văn phòng của Johnson, nơi họ từng chứng kiến cảnh tượng rối ren đầu tiên một tuần trước đó. Với tinh thần phấn chấn, Johnson đã mời anh em họ uống thứ gì đó, nhưng họ từ chối. Beattie đưa cho thư ký của Johnson bản thảo thỏa thuận mà anh đã gấp rút viết ra với nét chữ nguệch ngoạc và cho đánh máy. Không thấy bóng dáng của Cohen hoặc Strauss.

Trong khi chờ đợi, Kravis và Roberts lắng nghe Johnson nói lan man về các công ty mà bọn họ sắp đồng sở hữu. Johnson, một người lạc quan, nông cạn, hay cười, điểm qua một số vấn đề, bao gồm Premier, trụ sở Atlanta, và triển vọng của các công ty Nabisco mà họ sẽ bán. Lão rất vui vì đã đến lúc làm quen với các đối tác mới của mình. Jim Robinson và Ed Horrigan ngồi bên cạnh, lắng nghe và thỉnh thoảng trò chuyện.

Trong gần một giờ, họ đã thảo luận về các điểm mạnh của RJR Nabisco. Lúc này, Gar Bason, vị luật sư chuyên dò la của Davis Polk, thò đầu vào phòng. “Ông đang làm gì ở trong phòng này mà không có luật sư vậy?” Anh hỏi Johnson, câu hỏi như thách thức Beattie. Anh ta đơn thuần chỉ đang bảo vệ khách hàng của mình, nhưng câu hỏi đó làm mọi người mất hứng.

Kravis nhận thấy họ đã chờ đợi rất lâu. “Điều gì dẫn đến sự chậm trễ này vậy?”

“Tôi không biết,” Johnson nói. Nhưng sau đó, lão không đặc biệt quan tâm đến sự chậm trễ đó nữa; những phiên họp kết thúc như thế này luôn luôn mất thời gian.

Cohen đến ngay sau đó. Anh đã thảo luận với Strauss và Gutfreund về vấn đề xung quanh việc chào bán trái phiếu.

“Chúng ta bàn đến đâu rồi?” Roberts hỏi.

“Chúng ta vẫn đang cố gắng thảo luận các chi tiết.” Cohen giải thích.

Trên thực tế, Cohen vẫn chưa thấy đi đến đâu. Trong một giờ, anh đã cố gắng thăm dò sự phản đối của Salomon đối với Drexel, và tìm mãi không ra một phương án để thỏa hiệp. Cohen không đến từ nền văn hóa giao dịch giống như những người bên Salomon, và đôi khi không nắm bắt được những vấn đề tế nhị trong các lập luận của Gutfreund. Thật là mất thời gian, và anh thấy mệt mỏi.

-

Sau đó, tất cả những người tham gia vào cuộc thảo luận kéo dài suốt đêm đó lần lượt xuất hiện, cùng các quan điểm khác nhau của cái gọi là

Vấn đề Drexel. Jim Robinson chỉ ra những vấn đề pháp lý dự kiến mà phía Drexel phải gánh chịu. Quan điểm chính thức của Salomon là họ lo lắng khi đưa vốn liếng vào tay một người khác - một lời giải thích khiến người ta tò mò, bởi vì họ đã lên kế hoạch chính xác để thực hiện điều đó cùng Shearson. Johnson nêu ý kiến một cách khó hiểu rằng Kravis theo cách nào đó đang nằm dưới sự kiểm soát của Drexel.

Nhiều tháng sau, Tom Strauss thừa nhận vấn đề cốt lõi của cuộc tranh cãi nằm trong thế giới bí truyền của người giao dịch trái phiếu. Khi có nhiều hơn một ngân hàng đồng ý bảo lãnh phát hành trái phiếu, ngân hàng chính phải được chọn để điều hành công việc sổ sách. Các số liệu của việc chào bán phải tồn tại dưới dạng vật lý ở ngân hàng đó, mà điều này thường ảnh hưởng đến việc đưa ra các quyết định, và việc chia nhỏ số trái phiếu đó trong suốt quá trình chào bán. Điều đáng chú ý là sau đó, ngân hàng chính sẽ được ghi tên mình ở vị trí đầu tiên, bên trái bảng quảng cáo đen trắng trên tờ *Wall Street Journal* và các ấn phẩm tài chính khác. Được xuất hiện ở vị trí bên trái bảng quảng cáo có tính biểu tượng mạnh mẽ trong thế giới trái phiếu.

Trước khi Kravis đến, Strauss và Cohen đã đồng ý rằng Salomon và Shearson sẽ cùng phụ trách việc ghi sổ. Shearson sẽ ghi ở bên trái, Salomon ghi ở bên phải. Những cuốn sổ sẽ nằm ở Shearson. Strauss giải thích sự sắp xếp đó không khiến Salomon phiền lòng, bởi vì sức mạnh của Salomon trong thế giới trái phiếu hơn hẳn Shearson đến nỗi mọi người sẽ biết ai thực sự điều hành thỏa thuận.

Tuy nhiên, với cách làm tương tự, việc Drexel xuất hiện ở vị trí bên trái lại truyền đi một thông điệp hoàn toàn khác. Trong khi Salomon vẫn được hiểu là vượt trội hơn Shearson dù xuất hiện ở vị trí bên phải, điều

tương tự sẽ không đúng với một Drexel rất mạnh về giao dịch trái phiếu. “Nếu Drexel được ghi tên ở vị trí bên trái,” Strauss nói, “chúng tôi sẽ được nhìn nhận như những kẻ đến sau.”

Cuối cùng thì sự nhìn nhận mới là vấn đề phải bàn. Việc nhìn nhận ai sẽ là người điều hành các phiên chào bán trái phiếu đối với Johnson hoặc bất kỳ người thâu tóm nào khác là một tiểu tiết. Dù có vị thế là một đối tác đầy đủ trong thỏa thuận của Johnson, dù có tiếng nói trong giới ngân hàng đầu tư, nhiệm vụ chính của Salomon không phải là sở hữu Oreos. Nhiệm vụ của họ là bán trái phiếu. Và họ đang sẵn sàng hy sinh lợi ích của Johnson - chính xác là như vậy, hy sinh toàn bộ thỏa thuận này — để tránh bị nhìn nhận là kẻ đến sau đối thủ đáng ghét nhất của họ, Drexel. Thông qua tất cả tính tự cao tự đại, thông qua tất cả sự tham lam, thông qua tất cả các cuộc thảo luận về giá trị cổ đông, tất cả đều đi đến điều này: John Gutfreund và Tom Strauss đang chuẩn bị phá hỏng vụ tiếp quản lớn nhất mọi thời đại chỉ vì tên của họ sẽ xuất hiện ở bên phải, không phải ở bên trái của bảng quảng cáo vinh danh có hai màu đen trắng, nằm lẫn giữa những bảng thông tin về chứng khoán ở mặt sau của tờ *Wall Street Journal* và *The New York Times*.

-

Hai giờ sáng, Cohen đang di chuyển như con thoi giữa Kravis và Roberts trong phòng họp ốp kính của Johnson cùng nhóm của Salomon. Anh đã tuyệt vọng trong việc tìm ra tiếng nói chung giữa hai bên. Có những nghi ngờ cho rằng Cohen có thể đã nghĩ đến việc chia tiền lời của mình cho Kravis vào cái đêm anh cố gắng hết sức để hòa giải hai bên.

Nhưng không có sự thỏa hiệp nào có vẻ chấp nhận được đối với Gutfreund. “Không có cách nào để chúng tôi chiều theo ý của Drexel,” Chủ tịch của Salomon nói với giọng chậm rãi, đều đều nhưng kiên quyết. Chúng tôi chào đón họ với tư cách là đối tác, Peter. Nhưng chúng tôi không đi xa đến mức trao thỏa thuận này cho Drexel.”

Hết lần này đến lần khác, Cohen cố gắng kéo Strauss sang một bên để nói chuyện chân tình. Mỗi lần như vậy, Mike Zimmerman hoặc một trong những nhân viên ngân hàng Salomon khác lại chạy ra chỗ họ và tham gia vào cuộc trò chuyện. Cohen bắt đầu cho rằng các giám đốc điều hành của Salomon như chuỗi xúc xích cứ dính lấy nhau ở bất cứ nơi nào họ có mặt. Anh không có lúc nào có thể ở một mình với bất kỳ ai trong số họ.

Chỉ có một lần Cohen mất bình tĩnh. Zimmerman đưa ra một tuyên bố khác về danh tiếng của Salomon. “Chúng tôi là Salomon Brother,” anh nói. “Họ nghĩ thế nào mà đối xử với chúng tôi theo cách này?” Như thế là quá đủ với Cohen, điều đó có thể khiến anh nhảy xuống bóp cổ nhân viên ngân hàng đó. “Anh đang nói về cái gì vậy? Chính các anh đã phá hỏng vụ Southland và Revco. Họ có lý do để lo ngại. Ý tôi là các anh thậm chí có hiểu những gì chúng ta đang làm ở đây không?”

Cohen đã thử mọi cách mà anh có thể tưởng tượng. Trả lại Kravis phần phí tăng thêm để thuê Salomon. Thiết lập phòng giao dịch tại một địa điểm trung lập, nơi cả ba công ty có thể cùng nhau quản lý việc chào bán trái phiếu. Anh nín thở mỗi khi thấy có động thái phía Salomon. Cứ mỗi khi họ dường như sắp đạt được thỏa thuận, một nhân viên ngân hàng của Salomon lại nói về Drexel. “Chúng ta đang làm gì đây?” một người hỏi. “Bọn họ là đồ lừa đảo. Đồ lừa đảo!” và cả nhóm lại bắt đầu tuôn ra vô số lời công kích Drexel.

Càng cố gắng, Cohen càng thấy bực bội. Là người vẫn tự hào về sức chịu đựng của mình, người đứng đầu Shearson phải thừa nhận rằng anh đã kiệt sức. Trong hai tuần, anh đã chiến đấu không ngừng nghỉ. Anh cần ngủ. Thật vô lý khi tiến hành đàm phán các vấn đề quan trọng nhất của vụ tiếp quản lớn nhất trong lịch sử vào lúc 2 giờ sáng. Tại sao họ vẫn đang ở đây vậy?

Khi đêm dần tan, Johnson tiếp tục bị ấn tượng với sự thông thạo về hoạt động tài chính của Kravis, lão bắt đầu nghiêng về phía Kravis sau khi đã thông suốt hoàn toàn lập luận của anh. Johnson tự hỏi tại sao không phải là Drexel, nếu thực tế họ đáng tin cậy nhất? "Peter, chúng ta nên có những người giỏi nhất làm việc này, tôi không quan tâm người đó là ai," Johnson nói. "Nếu có ý tưởng nào đó tốt hơn, hãy sử dụng ý tưởng đó."

Thái độ này của Johnson đã khuyến khích Kravis. Đến lúc này, anh bảo Johnson: "Tại sao ông không ra đó và tự mình thỏa hiệp?" Rốt cuộc, Johnson không phải là khách hàng ở đây sao? Lão đơn giản là không thể yêu cầu các nhân viên ngân hàng đầu tư của mình làm theo mong muốn của lão sao? Johnson nói lão sẽ thử. Lão bỏ đi, rồi trở lại sau 20 phút. "Phải, tôi đã nói chuyện với họ."

Và? Kravis băn khoăn hỏi.

"Chà, tôi vẫn không biết chuyện gì đang xảy ra."

"Vậy ai là người đưa ra quyết định ở đây?" Kravis hỏi, cơn tức giận bốc lên.

"Tôi không biết," Johnson trả lời. "Những gã đến từ Salomon ngoài kia…"

Gần như suốt buổi tối, Jim Robinson chẳng đưa ra lời khuyên nào, ông cho rằng mình có một giải pháp. Ông nói Gutfreund không hài lòng vì bị cho ra rìa trong cuộc thảo luận của họ ở khách sạn Plaza. Tôi nghĩ rằng cảm xúc của ông ấy đã bị tổn thương. "Tại sao các anh không ngồi xuống và nói chuyện với ông ấy?"

"Phải đấy," Kravis nói. "Tại sao ông không gọi anh ta đến đây."

Có tin báo là không thể tìm thấy Gutfreund. Ông ta đã biến mất. "Ông ấy đi đâu vậy?" Johnson hỏi, và đi nhanh ra khỏi phòng tìm ông ta. Đầu tiên, lão hỏi các nhân viên bảo vệ, họ cho rằng Gutfreund đã ra ngoài đi dạo.

Nếu Gutfreund đang hờn dỗi, Johnson nghĩ, có lẽ mọi việc sẽ tệ hơn khi cử một người theo sau ông ta, vì vậy lão quyết định tự đi tìm. Lão nhìn thấy ông ta đang hút xì gà trên phố 57. Gutfreund dường như đang chìm đắm trong suy nghĩ.

"Thôi nào, John, anh phải lên lầu và dành chút thời gian với Henry," Johnson nói. "Có vẻ như chúng ta cần có giải pháp cho vấn đề này."

Khoảng 3 giờ sáng, Kravis và Roberts ngồi với Gutfreund trong phòng chờ nhỏ bên ngoài phòng của Johnson. "Chúng tôi đang cố gắng hợp lý hóa các vấn đề ở đây," Kravis nói. "Bây giờ, ông hãy cho tôi biết tại sao việc người của các ông điều hành thỏa thuận này lại quan trọng đến vậy?"

"Vì người của chúng tôi có khả năng," Gutfreund nói, "vì người của chúng tôi đã giành rất nhiều thời gian cho việc này. Chúng tôi hoàn toàn có khả năng làm việc này, và nên để chúng tôi làm nó… có rất nhiều lý do để chúng tôi phải làm lần này… Những năm gần đây, chúng tôi đã thua thiệt nhiều rồi." Kravis biết: Đó là một trong những lý do khiến họ không muốn Salomon chịu trách nhiệm ghi chép sổ sách. "Chúng tôi hiện giờ cũng rất

tôn trọng Mike Milken," Gutfreund tiếp tục, "nhưng đây là cách Salomon Brothers muốn tiến hành ở vụ này."

Rõ ràng, Gutfreund không hề lay chuyển, nhưng Kravis cũng vậy. Khi Gutfreund rời khỏi phòng, Roberts chìm vào tâm trạng u ám. Anh đứng đó, nói chuyện với Kravis bên quầy rượu của Johnson trong vài phút cho đến khi Dick Beattie bước vào.

"Nghe này, điều này thật điên rồ," Roberts nói. "Chúng ta dành cả đêm chỉ để tranh luận ai sẽ ở bên trái và bên phải của bảng quảng cáo ghi danh người bảo lãnh phát hành. Làm thế nào chúng ta có thể đưa ra thỏa thuận về các vấn đề thực sự thiết thực? Thậm chí, chúng ta sẽ làm việc với những người này như thế nào nếu thực hiện thỏa thuận này? Mọi người quan tâm đến mọi thứ trừ việc thỏa thuận có thực hiện được hay không. Tất cả chỉ đang chạy theo cái tôi và lợi ích của mình thôi."

Càng nói về nó, anh càng chán nản hơn. "Anh đến đây và nghĩ rằng chúng ta sẽ có một thỏa thuận," Roberts nói. "Vậy mà giờ…"

"Em tin anh, George," Kravis nói, gật đầu đồng ý. "Anh hoàn toàn đúng."

Beattie chia sẻ với sự nản lòng của khách hàng. "Anh cũng biết đấy, có rất nhiều vấn đề trong thỏa thuận quản lý mà chúng ta đang để lại, chưa bàn tới. Nếu không thể nhường nhịn nhau trong vấn đề này, chúng ta sẽ không bao giờ nhường nhịn được nhau."

"Hãy về nhà ngủ một lúc đi," Roberts nói. "Chuyện này thật điên rồ."

Kravis kéo Cohen ra một chỗ, và nói với anh rằng họ nên trở lại bàn bạc tiếp khi trời sáng. Đối với tình hình trái phiếu, Roberts và Kravis đã có kế hoạch bàn về một thỏa hiệp trong bữa sáng lúc 7 giờ với Peter

Ackerman của Drexel, nhà giao dịch này đang đảm nhận vai trò của Milken. Có lẽ Ackerman sẽ nghĩ ra điều gì đó mà Gutfreund có thể chấp nhận.

"Hãy gọi về nhà cho tôi khi anh đã sẵn sàng nối lại đàm phán."

Khi nhóm của Kravis tiến vào thang máy, Gutfreund hấp tấp chạy đến sau họ. "Dick, chờ một chút. Chúng ta hãy nói về chuyện này." Beattie cố gắng trấn tĩnh Chủ tịch Salomon: "John, chúng ta sẽ không đạt được bất kỳ tiến triển nào."

Kravis và Roberts dừng lại, trong khi Beattie quay trở lại để nói chuyện với các nhân viên ngân hàng Salomon đang ngồi rỗi trong căn phòng kính. Hàng tá câu hỏi được đặt ra cho vị luật sư khi ông bước vào. "Tại sao bên các ông lại bảo vệ Drexel đến vậy?" Nhiều người đặt câu hỏi: "Bọn họ lớn rồi. Họ có thể tự chăm sóc bản thân mà."

"Nghe này," Beattie nói, "Peter Cohen đã bảo vệ các anh cả đêm. Drexel là đối tác của chúng tôi. Họ đã tốt với chúng tôi. Chúng tôi sẽ không bỏ rơi họ."

Beattie đã không giải thích thêm một sự thật mà họ vẫn chưa nhận ra, rằng Salomon đã liên tục làm hỏng nỗ lực của chính mình nhằm gia nhập thị trường LBO. Hay Kravis đã sớm có người giỏi hơn Salomon để xử lý việc chào bán trái phiếu. Hoặc là Kravis cảm thấy Strauss đã phản bội anh ta. Tất cả đều quá phức tạp.

Khi Kravis và Roberts rời đi, Johnson cũng đã đi rồi. Gar Bason đã có bản ghi nhớ thỏa thuận giữa hai bên để sẵn sàng ký kết, và Johnson đã ký tắt vào đó trên đường đi ra. Lão chắc chắn nút thắt giữa Kravis và Salomon sẽ được giải quyết vào sáng mai. Thành thật mà nói, lão thích cách tiếp cận của Kravis hơn Shearson. Nhưng lão vẫn sẽ hài lòng với bất cứ cách nào

mà họ chọn. Những chi tiết đến vào phút cuối thật khiến con người ta mệt mỏi.

Nhiều người trong nhóm của Shearson còn ở lại, và nghiên cứu kỹ các sự kiện diễn ra tối hôm đó cho đến 5 giờ sáng. Khi hai thành viên của nhóm Salomon gồm Peter Darrow và Mike Zimmerman ra về vào lúc bình minh, họ phát hiện chiếc taxi đã chờ họ tám tiếng. Đồng hồ đo trên xe vẫn chạy.

"Xin lỗi, thưa ngài," người lái xe nói khi thả hai người ở khu Brooklyn Heights. "Ngài có thể ký chứng từ này không? Sẽ không ai tin điều này."

Bình minh hé rạng khi Cohen lê mình vào căn hộ ở đại lộ số 5. Anh đã nghĩ mình sẽ đi ngủ, nhưng vì quá lo lắng nên Cohen không thể ngủ ngay lập tức. Trong phòng ngủ, vợ anh, Karen, tỉnh giấc và hỏi chồng công việc đến đâu rồi. Hiếm khi Cohen cảm thấy thất vọng đến vậy. Lần đầu tiên trong sự nghiệp, anh không thể xây dựng được cầu nối giữa các phe phái chiến tranh, một khả năng mà anh vẫn tự hào. Vợ chồng họ ngồi trên giường gần một tiếng đồng hồ, phân loại các sự kiện đêm qua, từ từ thư giãn, rồi lặng lẽ chìm vào giấc ngủ.

-

Chuông điện thoại reo bên giường đánh thức Cohen đang say giấc. Mắt nhắm mắt mở, anh nhìn chằm chằm vào chiếc đồng hồ. Đã 8 giờ. Áp ống nghe vào tai, Cohen nghe thấy giọng nói lạnh lùng của Henry Kravis. Họ đã sẵn sàng gặp mặt.

Cohen không mong gặp lại Kravis; vì lý do nào đó, anh dường như không thể phản đối sự hợp tác này. Anh gọi Jim Robinson. "Ông đang làm

gì vậy?” Cohen nói, “Bỏ đi. Hãy đến và gặp nhau ở số 9 khu Tây.”

Tiếp theo Cohen gọi cho Jeff Lane. Cho đến nay, giám đốc điều hành số hai của Shearson không tham gia sâu vào câu chuyện kịch tính RJR vì phải nắm quyền điều hành công ty trong khi Cohen vắng mặt. Bây giờ, Cohen cần đến anh. “Tôi thực sự mệt mỏi,” anh nói với Lane. “Có lẽ giờ tôi không thể suy nghĩ sáng suốt như mong muốn. Tôi cần một người có đầu óc tỉnh táo.”

Đến 9 giờ, một nhóm nhỏ đã tập hợp trong phòng làm việc của Johnson. Đội Salomon chỉ có Gutfreund và Strauss. Vài phút sau, Kravis và Roberts xuất hiện và đã sẵn sàng đàm phán. Cohen đề nghị họ quay trở lại văn phòng ở tầng dưới cho đến khi Johnson đến. 15 phút sau vẫn chưa thấy Johnson, một người gọi đến căn hộ của lão và phát hiện lão vẫn đang ngủ. Khoảng 9 giờ 15 phút, Cohen đi xuống văn phòng của Kravis, anh mệt đến nỗi gần như chẳng thấy đường đi, cuối cùng anh cũng thấy Kravis và Roberts đang ở cùng Dick Beattie. Vào bữa sáng, Peter Ackerman đã đề nghị Kravis rút lui khỏi hiệp ước hòa bình nếu anh muốn. Nhưng Kravis không muốn điều đó. Khi được hỏi về biện pháp thỏa hiệp, Ackerman nghĩ ra điều mà ông cho rằng Gutfreund có thể sẽ chấp nhận. Việc chào bán trái phiếu sẽ được chia ra: Drexel sẽ đứng ở vị trí đầu tiên, còn Shearson đứng thứ hai ở bên phải, Salomon cũng ở bên phải ngang với Shearson. Tương tự ý tưởng đã bị bác bỏ đêm hôm trước, nhưng Kravis vẫn nghĩ rằng cách làm này nghe có vẻ hợp lý.

Cohen cố hết sức lắng nghe, nhưng anh không chắc đã hoàn toàn hiểu đề xuất này. Chưa đầy nửa giờ sau, anh quay lại tầng trên để giải thích sự thỏa hiệp của Kravis với nhóm Jack Nusbaum, Jim Robinson và Steve Goldstone. Johnson vẫn chưa xuất hiện. Khi Gutfreund và những người

khác bắt đầu hỏi Cohen về kế hoạch của Ackerman, anh thấy mình chỉ biết trả lời có hoặc không.

"Nghe này, tôi bỏ cuộc," Cohen mệt mỏi nói với cả nhóm. "Sẽ có ai đó ngoài tôi có thể giải quyết vụ này. Có lẽ ai đó nên đi xuống và xem có thể làm được gì."

Jeff Lane và Jack Nusbaum đã được chọn để thực hiện cuộc xuất kích lần hai. Ở tầng dưới, Kravis đưa hai người vào một phòng khác, và yêu cầu Ted Ammon giải thích lại về thỏa hiệp mà anh đã dự định. Kravis hoảng hốt. Lane và Nusbaum dường như không nắm bắt được những gì bên anh đang nói.

-

Linda Robinson đang ở căn hộ phía trên bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại thì bị đánh thức bởi một cuộc gọi từ thư ký. "Henry Kravis vừa gọi. Anh ấy nói có chuyện rất quan trọng."

Linda Robinson ngủ chưa được ba giờ. Khi gục đầu vào gối lúc 6 giờ sáng, cô đã hy vọng lúc cô thức dậy, họ đã đạt được thỏa thuận. Cô gọi cho Kravis, và đường dây nhanh chóng thông suốt.

"Tôi phải làm sao đây, huấn luyện viên?"

"Tôi không biết, Henry," cô nói, giọng ngái ngủ. "Giờ là 9 giờ 30 phút sáng. Có chuyện gì xảy ra vậy?"

"Chúng tôi vừa mới họp. Mọi thứ đã ổn, nhưng chúng tôi thực sự không thể hiểu." Linda Robinson nghĩ Kravis đang thăm dò chuyện gì đó.

"Tôi không biết chuyện gì đã xảy ra," cô nói, "nhưng tôi sẽ tìm hiểu và gọi lại cho anh."

Linda Robinson đặt điện thoại xuống, sau đó gọi cho nhóm đang ở RJR Nabisco. Họ nói với cô Kravis khăng khăng đòi duy trì vai trò của Drexel trong thỏa thuận, và các cuộc đàm phán đang sụp đổ. Mọi người đều đổ lỗi cho Kravis. *Ồ, không*, cô nghĩ.

Cô gọi cho Johnson. Lão vẫn ở nhà và không hay biết gì về tình hình xấu đi nhanh chóng ở số 9 khu Tây. Johnson là người hay ngủ muộn, và một cuộc đàm phán trị giá 20 tỷ đô-la không làm thay đổi thói quen này của lão. “Mọi thứ có vẻ rất tệ,” Robinson nói. “Họ đang đi lệch hướng.”

Sau đó, cô gọi lại cho Kravis. “Mọi người điên thật rồi. Chuyện gì đã xảy ra khi anh gặp gỡ với người bên tôi?”

“Người bên cô thật sự rất khó chịu.”

“Còn họ thì nói rằng anh vẫn chứng nào tật nấy về tất cả mọi thứ.”

-

Sau đó, Johnson đến lúc khoảng 10 giờ, lão thấy Cohen, Gutfreund và phần còn lại của vụ náo động. Họ nói Kravis không chỉ khăng khăng rằng Drexel phải cùng phụ trách việc ghi ghép sổ sách, mà giờ đây anh ta còn đặt ra câu hỏi về thỏa thuận quản lý và các vấn đề mới nữa. “Họ ghét thỏa thuận quản lý của ông,” Cohen nói. “Họ cũng đang nhằm vào nó.”

Johnson luôn nhận ra mỗi khi ai đó đang cố gắng khiến lão nổi giận. Cohen rõ ràng muốn lão nổi giận với Kravis. Lão thấy bối rối, và cơn giận dữ của lão cứ thế nhanh chóng tăng lên. Johnson ngồi xuống một chiếc ghế trong phòng hội nghị lớn, nơi cả nhóm đang đang tranh luận về cách xử lý Kravis. Đa số họ dường như chỉ muốn nguyền rủa anh ta.

Họ đang cố gắng thực hiện toàn bộ thỏa thuận! Chúng ta sẽ bị cho ra rìa! Họ đang muốn tống khứ chúng ta! Họ sẽ tống khứ chúng ta!

Với Johnson, những điều này thật vô lý. Theo như hiểu biết của lão thì nguyên do chủ yếu nằm ở việc ai sẽ nhận được khoản phí lớn nhất. Mỗi khi lão đặt câu hỏi, câu trả lời lão nhận được lại được trình bày theo kiểu văn vẻ cầu kỳ ở Phố Wall, và chỉ khiến vấn đề trở nên khó hiểu hơn. Thỉnh thoảng, Johnson lại không biết liệu lão có nhầm lẫn không. "Chết tiệt, tôi vẫn không hiểu vấn đề nằm ở đâu," lão nói.

Strauss cố gắng giải thích rằng việc chia sẻ quyền chào bán trái phiếu là một cơn ác mộng về mặt hậu cần. "Chết tiệt," Gutfreund chửi bới, "những gì bọn họ đang đòi hỏi thật lố bịch. Chúng tôi chỉ có thể dựa vào bản thân thôi. Chúng tôi sẽ không bao giờ có thể chấp nhận bọn họ."

Johnson phẫn nộ lui về phía mình. Lão chẳng mong thấy những cuộc tranh cãi vô giá trị này. Lão không thể tin được rằng thỏa thuận sẽ sụp đổ vì điều gì đó ngớ ngẩn như việc ngân hàng nào sẽ phụ trách việc chào bán trái phiếu. Mọi người đổ xô đến theo lão, phàn nàn rằng thỏa thuận này không thể thực hiện. Johnson đã phát cáu.

"Nhảm nhí," lão cáu kỉnh nói. "Chẳng ai quan tâm đến công ty này. Chẳng ai nghĩ đến các nhân viên. Chúa ơi, tôi có một công ty phải điều hành. Tôi phải lo cho 140.000 người. Chúng tôi không thể từ bỏ!"

Buổi sáng trôi qua, Johnson vẫn chờ đợi, hy vọng có điều gì đó xảy ra. Hiệp ước hòa bình không thể sụp đổ. Đơn giản là không thể. Cũng như những tranh chấp này sẽ phải qua đi.

Bên trong phòng họp kính, mọi việc trở nên xấu đi nhanh chóng. Họ nhất trí rằng nếu Kravis khăng khăng sử dụng Drexel, sẽ không có hiệp ước hòa bình. Nếu không có hiệp ước, đã đến lúc phải đưa ra giá thầu.

Gutfreund và Strauss lập luận: Đã 10 ngày kể từ khi Kravis công bố đề nghị dự thầu với giá 90 đô-la, nhóm quản lý vẫn chưa đưa ra giá thầu mới. Họ đề nghị ngay lập tức công bố mức giá 92 dô-la/cổ phiếu để giành quyền mua công ty.

"Chuyện này khiến chúng ta tỉnh ngộ," Strauss nói. "Chúng ta cần chuẩn bị đấu giá. Chúng ta phải trình giá thầu lên." Cohen hay Jim Robinson đều không có ý kiến về mức giá này. Trong số những người có mặt, chỉ có Steve Goldstone phản đối kịch liệt.

Goldstone hiểu rõ chiến thuật của bọn họ sẽ thế nào: Đó là thứ mà các nhà giao dịch gọi là đặt giá thầu "đối kháng công khai". Nói một cách đơn giản, Cohen và Gutfreund đã rất tức giận với Kravis, họ muốn ngay lập tức đưa ra giá thầu khiến anh ta bối rối. Goldstone âm thầm nguyền rủa những gã này và cái tôi quá lớn ngự trị bên trong con người bọn họ.

Anh đứng cạnh chiếc bàn lớn, và bác bỏ ý tưởng về giá thầu mới, khi nói giọng anh cứ to dần lên. Anh đã cầu xin Atkins về một hợp đồng sáp nhập, và anh đã hứa rằng nhóm quản lý sẽ trình lên một giá thầu ưu tiên mua. Anh nói việc Shearson trả giá 92 đô-la chắc chắn sẽ dẫn đến sự cạnh tranh. Giá thầu tăng chỉ 2 đô-la sẽ không thể ngăn chặn được ai. Một khi giá thầu này được đưa ra, họ đã mất sự ủng hộ của ủy ban đặc biệt. Atkins và Hugel sẽ biết rằng nhóm quản lý cũng không mấy dư dả về tiền bạc, và họ sẽ đẩy giá lên cao nhất có thể.

"Điều này không khiến Henry sợ hãi," Goldstone lập luận. "Henry sẽ không bỏ cuộc với mức giá đó. Nó sẽ chỉ làm anh ta tức giận thêm. Tất cả những gì các vị đang làm là chọc giận Henry, và mất đi sự ủng hộ của ủy ban đặc biệt. Chúng ta đang vứt bỏ lợi thế chiến lược của mình. Giá thầu đó thật vô nghĩa."

Gutfreund không nghĩ nhiều về lập luận của Goldstone và đã nói đúng như vậy. Gutfreund nói Ross Johnson có thể viết séc, nhưng tiền vẫn là của Salomon và Shearson. "Tiền là của chúng tôi," ông ngắt lời. "Chúng tôi biết phải làm thế nào."

Trong vài phút, Goldstone và các giám đốc của Salomon đã sa đà vào một cuộc tranh luận nảy lửa về chiến lược đấu thầu. Goldstone mong Tom Hill, người đang ở Minneapolis tham gia cuộc họp hội đồng quản trị của Pillsbury, cũng có mặt ở đó để tăng thêm sức nặng cho lập luận của anh. Cuối cùng, đối tác của Goldstone, Dennis Hersch, cúi xuống và thì thầm vào tai bạn mình.

"Này, bình tĩnh đi," Hersch nói. "Họ mới là người quyết định. Anh đâu phải là luật sư của họ."

Goldstone xông vào văn phòng của Johnson. Làu bàu trong cơn giận dữ, anh nói vắn tắt về tình hình hiện tại với Johnson, và nói thêm rằng các nhân viên ngân hàng đã chuẩn bị khởi động một cuộc phản công. "Đây là một sai lầm nghiêm trọng, rất nghiêm trọng, và nó sẽ làm chúng ta tổn thương," Goldstone nói. "Nhưng tôi không thể ngăn họ lại. Họ hoàn toàn thù địch. Họ không nghe tôi nói."

Johnson lắng nghe Goldstone tiếp tục nói về Gutfreund. Lão vẫn giữ thái độ chẳng thèm quan tâm. Đây là đàm phán, và tất cả các cuộc đàm phán đều trở nên nóng bỏng. Lão tự nhủ, sớm muộn gì họ cũng sẽ bình tĩnh lại thôi.

-

Robinson, Cohen và Nusbaum được chỉ định thực hiện chuyến đi cuối cùng xuống tầng dưới, họ tới văn phòng của Kohlberg Kravis vào khoảng 11 giờ. Họ được hộ tống vào văn phòng của Kravis, Robinson là người phát biểu.

"Chúng tôi đánh giá cao thiện chí thương lượng của bên anh," ông nói. "Cả hai bên đã cố gắng đi đến một hiệp ước hòa bình. Mọi người đã làm việc chăm chỉ. Có vẻ chúng tôi đã có những vấn đề không thể vượt qua. Nếu bên anh không thể nhượng bộ, chúng ta sẽ không còn lý do gì để tiếp tục đàm phán. Chúng tôi sẽ phải đi con đường riêng của mình."

Kravis sửng sốt: "Câu trả lời cho đề xuất mà chúng tôi đã đưa ra cho Peter sáng nay là gì?"

Robinson đúng là một nhà ngoại giao giỏi. Điều đó không được, ông nói và không đi sâu vào chi tiết.

"Chúng tôi sẽ đề xuất một giá thầu thay thế," Robinson nói. Ngay bây giờ, chúng tôi sẽ công bố trên bản tin về mức giá đó."

"Cái gì?" Kravis kinh ngạc. Theo anh biết, họ vẫn đang đàm phán. Tại sao?

"Chúng tôi có thể thắng hoặc có thể thua," Robinson nói, "nhưng nếu thua, chúng tôi vẫn phải thua theo cách thức phù hợp nhất với công ty và nhà đầu tư của chúng tôi."

Khi nhóm của Robinson rời đi, Kravis nhảy dựng lên, George Roberts cũng vậy. "Chết tiệt," Roberts càu nhàu, "Ross Johnson không dám xuống đây nhìn vào mắt chúng ta, và tự mình nói với chúng ta những điều đó. Anh rất vui vì chúng ta không phải hợp tác với đám người đó. Cuộc đàm phán này sẽ không bao giờ có kết quả tốt đẹp."

Cohen bước ra khỏi văn phòng của Kravis, nhấc điện thoại trong phòng chờ của Kohlberg Kravis và gọi cho nhóm ở tầng trên.

“Tiến hành đi,” anh nói. Ít phút sau, tin tức về giá thầu 92 đô-la của nhóm quản lý đã đến với Bản tin Dow Jones.

-

Kravis không phải là người duy nhất choáng váng vì giá thầu của nhóm quản lý. Johnson cũng thấy bối rối. Mải mê suy nghĩ trong văn phòng của mình, Johnson đã cho rằng cuộc tranh luận đang diễn ra trong phòng họp chỉ mang tính lý thuyết. Bất chấp cảnh báo của Goldstone, lão không tin có ai đó sẽ thực sự đưa ra một giá thầu mới. Không phải họ đã tiên rất gần tới một thỏa thuận hòa bình với Kravis sao. Và chắc chắn càng không thể nếu chưa có sự chấp thuận của lão.

“Chúng ta đang làm gì vậy?” Johnson la lớn với Goldstone khi nhìn thấy những tin tức chạy trên bản tin. “Thật ngu ngốc hết chỗ nói! Thật ngu xuẩn! Nếu tất cả các cuộc đàm phán đã đổ vỡ, đưa ra giá thầu bây giờ phỏng có tác dụng gì? Anh sẽ không có được hợp đồng sáp nhập.” Nó chỉ khiến Kravis thêm tức giận.

Linda Robinson đã đến tầng 48, và nói chuyện với Kravis qua điện thoại vào buổi trưa. Anh giận tím người. “Tôi không thể tin họ lại cư xử như vậy!” Krivis nổi cơn thịnh nộ. “Tại sao họ không cố gắng hơn?” Anh tiếp tục nói trong vài phút, không kiểm soát được cơn tức giận.

Linda Robinson chỉ có thể lắng nghe, cô thấy tức tối và có chút xấu hổ với cách cư xử của người bên mình.

Johnson vẫn ở trong văn phòng của mình, và bị sốc trước diễn biến của các sự kiện. Lão chẳng thể nói gì với Gutfreund hoặc Cohen; họ có vẻ rất hài lòng vì đã cho Kravis thấy cái giá của việc gây rối với họ. Lão cũng không thể nói gì với Kravis, người "đang thét ra lửa". Chỉ mới 17 giờ trước đó, lão vẫn còn cố gắng đạt được một hiệp ước hòa bình. Lão cũng không muốn có yêu cầu gì với Strauss, Cohen hay bất kỳ ai trong số những người ở Phố Wall. Tất cả đổ vỡ cũng chỉ xuất phát từ lòng tham, rất thuần túy và đơn giản, chỉ có lòng tham mà thôi. Nhưng quan trọng hơn nữa là các đối tác của lão đang đưa ra một gói thầu trị giá 20 tỷ đô-la mà không thèm nghĩ đến việc nói với lão một câu. Lão cảm thấy mình như người đàn ông bước vào sòng bạc trong bộ tuxedo lịch lãm, và sáng hôm sau ra khỏi đó rách rưới tả tơi. Tệ hơn nữa, Johnson nhận ra lão thậm chí đã mất khả năng kiểm soát số phận của chính mình.

Chứng kiến bộ dạng ủ rũ của Johnson, Goldstone đành miễn cưỡng gọi cho Peter Atkins để thông báo cho anh ta về giá thầu mới của nhóm quản lý. Atkins bị kéo ra khỏi cuộc họp của ủy ban đặc biệt tại Skadden Arps để nhận cuộc gọi. Goldstone cố gắng che giấu sự thất vọng trong giọng nói. Sau cuộc thảo luận về giá thầu ưu tiên mua hôm trước, anh gần như thấy xấu hổ khi nói chuyện với Atkins. Một giá thầu cực cao, Goldstone đã thề như vậy.

Khi báo tin cho Atkins, Goldstone nghĩ rằng anh sẽ nghe thấy sự ngạc nhiên trong giọng nói của vị luật sư. Anh muốn giải thích, nhưng bản thân lại không đám. Khi anh nói xong, có một khoảnh khắc im lặng khó xử giữa hai người. Anh biết Atkins đang rất cố gắng để hiểu tại sao lại có sự bất ngờ này, tại sao giá thầu thấp như vậy.

"Được rồi," cuối cùng Atkins nói. "Tôi nghe thấy anh nói rồi."

Goldstone không phải là người duy nhất không hài lòng với giá thầu 92 đô-la của nhóm quản lý. Ở Minneapolis, Hill bước ra khỏi cuộc họp hội đồng quản trị của Pillsbury để nghe tin tức từ Cohen. “Tôi nghĩ đó là một sai lầm,” Hill nói với ông chủ của mình. Họ đang ở trong một cuộc đấu giá, và người ra giá phải kiểm soát được tất cả các nhà thầu khác. Nhiều tháng sau đó Hill nhớ lại: “Khi chúng tôi ra giá, hội đồng quản trị biết rằng họ đã nắm được điểm yếu của chúng tôi.”

Sau đó, mọi người giải tán. Cohen dành cả buổi chiều cho một cuộc họp hội đồng ở Sở Giao dịch Chứng khoán New York. Strauss và Gutfreund lên máy bay đến Palm Beach tham gia chuyến đi chơi cuối tuần với khách hàng của Salomon. Johnson vẫn đang rất giận dữ, và ở yên trong phòng. Linda Robinson dừng lại ở văn phòng của Kravis trên đường ra khỏi tòa nhà.

“Chúng ta phải làm gì đó,” cô nói. “Chúng ta phải đưa đàm phán trở lại đúng hướng.”

“Tôi không thấy có cách nào có thể đưa đàm phán trở lại đúng hướng.” Kravis nói, anh đã cam chịu thực tế. Kết thúc rồi. Giữa cuộc đàm phán, Peter Cohen đã rút súng và vung đạn khắp phòng. Làm sao có thể đàm phán với những người như vậy?

“Bên cô đã đưa ra giá thầu mới,” Kravis nói với vợ của Jim Robinson. “Đến nước này, họ đã đi con đường của mình rồi.”

-

Nghiên cứu tài chính là lẽ sống của Frank Benevento. Là cố vấn của Johnson và Sage, Benevento thích sử dụng các thuật ngữ khoa học tài chính

để mô tả công việc tính toán các con số của mình. Gần đây, Benevento bận rộn nghiên cứu cấu trúc lệ phí của các cố vấn có uy tín ở Phố Wall. Chiều thứ Năm, anh bước vào văn phòng của Johnson với các kết quả nghiên cứu mới nhất. Theo các khoản phí tính theo phần trăm hiện đang phổ biến ở Phố Wall, và căn cứ theo các khoản phí khổng lồ trả cho nhân viên ngân hàng đầu tư và luật sư trong thỏa thuận này, Benevento nói, anh đã tự soạn thảo hóa đơn tiền phí cho riêng mình.

Nó lên tới 24 triệu đô-la.

Johnson suýt ngất. Tất cả bọn họ, lão nghĩ, đều đến đây để có được điều gì đó cho mình: "Các giám đốc với những mối quan tâm nhỏ nhặt như lương hưu và bảo hiểm ô tô, Kravis và các nhân viên ngân hàng đầu tư với các khoản phí, Salomon với trái phiếu. Và bây giờ là Frank Benevento muốn 24 triệu đô-la.

Johnson nghĩ không biết bằng cách chết dẫm nào mà Benevento có thể kiếm được gần 24 triệu đô-la. Lão bảo anh ta cứ lập hóa đơn gửi công ty cho những gì anh muốn. Vấn đề sẽ được giải quyết khi mọi việc trở lại bình thường.

Chán nản, Johnsons rời khỏi New York vào sáng thứ Sáu, đi về phía bắc đến một bệnh viện ở vùng ngoại ô thành phố Albany. Chiều hôm đó, lão ngồi trong phòng bệnh của con trai suốt bốn giờ, anh vẫn hôn mê. Tình trạng của Bruce Johnson không tốt, chuyển biến xấu đi nghiêm trọng trong chuyến bay từ Westchester đến Albany. Các bác sĩ Westchester khẳng định việc di chuyển sẽ an toàn, nhưng các đối tác ở Albany cảm thấy có lẽ họ không nên di chuyển anh. Nhiệt độ của Bruce tăng vọt. Johnson dành cả ngày để nói chuyện với các bác sĩ, nhưng tình hình vô cùng căng thẳng.

Không hẹn mà nên, Kravis cũng dành ngày thứ Sáu cho con trai. Đó là Ngày của Cha mẹ ở trường Middlesex, ngôi trường chỉ dành cho con nhà giàu ở Massachusetts, và Kravis đã lái xe đến nhân dịp này. Sau đó, anh lui về căn nhà ở vùng đồng quê, hy vọng thoát khỏi sự khắc nghiệt của các cuộc đàm phán thâu đêm, và việc trở thành tâm điểm cho báo chí chỉ trích. Các cuộc tấn công của truyền thông khiến anh có cảm giác đang bị bao vây. Vào những thời khắc đen tối nhất, cũng là lúc anh thấy như vậy đã đủ rồi, anh tự đặt ra câu hỏi anh thực sự muốn sở hữu RJR Nabisco đến mức nào? Nó có xứng đáng với cái giá mà anh phải trả không?

Chiều thứ Sáu, Kravis chịu đựng đòn giáng nặng nhất từ báo chí cho đến nay. Cụm từ "VUA HENRY" om sòm trên trang bìa của tờ *Business Week* ngày hôm đó. Dòng tiêu đề viết: "Why KKR's Kravis may be headed for a fall - even if he wins the battle for RJR Nabisco" (tạm dịch: Tại sao Kravis của KKR có thể cư xử như vậy — cho dù anh ta đã giành chiến thắng trong trận chiến giành RJR Nabisco). Carolyne Roehm đã co rúm người khi nhìn thấy trang bìa ở văn phòng của cô trên đại lộ số 7.

Kravis phản ứng như thể anh bị công khai chỉ trích là kẻ lạm dụng tình dục trẻ em. Anh thu mình lại, buồn bã. Roehm cố gắng dùng mọi cách để cổ vũ anh cả các ngày cuối tuần, nhưng chẳng ích gì. Cô vờ tỏ ra ngờ nghệch, trêu chọc và cười đùa với anh. Cô đùa họ nên phóng to tờ bìa lên bằng cỡ tờ quảng cáo và treo nó lên. Linda Robinson gọi đến và gửi lời chia buồn. Không có điều gì khiến anh khá hơn. Kravis vẫn vô cùng đau khổ.

Sau đó, khi tâm trạng của anh đang ở đỉnh điểm của sự tàn tạ, có một chuyện đã xảy ra khiến anh cảm thấy tốt hơn rất nhiều. Kravis không biết

rằng tâm trạng của công chúng sắp đổi hướng vô cùng mạnh mẽ theo hướng có lợi cho anh.

-

Bất chấp tất cả các cuộc tranh luận về nội dung của nó, việc bản sao thỏa thuận quản lý của Johnson rơi vào tay Kravis đã không làm thay đổi cục diện trong hai tuần. Bất chấp những lời phàn nàn của Gutfreund về các khía cạnh “không thỏa đáng” của nó, bất chấp những lời đề nghị của Jim Robinson, và mặc dù thực tế là hầu hết những người có liên quan đều đồng ý rằng nó phải được đàm phán lại, cho đến nay vẫn chưa có động thái nào được thực hiện. Cohen có nhiều thứ quan trọng hơn để lo lắng. Anh giao trách nhiệm đó cho Jack Nusbaum, anh này lại chuyển nó cho một cộng sự cùng công ty. Các cuộc đàm phán sẽ rất hỗn độn và tốn thời gian, mọi người đều đang bận rộn chiến đấu với Kravis.

Sau khi nhận được sự đảm bảo về việc cắt giảm, Gutfreund cũng thấy không cần phải vội vàng. Những người giữ bản thỏa thuận này, các luật sư của Johnson ở Davis Polk, cũng không vội vàng. Steve Goldstone cảm thấy hiếu kỳ, nên cứ để cho Johnson đàm phán lại thỏa thuận quản lý. “Ross là người hiểu chuyện.” Sau đó, Goldstone nói: “Ông ấy sẽ biết phải từ bỏ nó. Hãy cứ để ông ấy quyết định.”

Ngày lại ngày, trách nhiệm với bản thỏa thuận vẫn nằm trong tay trợ lý của Goldstone, Gar Bason. Bason nhận thấy nhiệm vụ của mình chẳng vì lợi ích của ai ngoài Johnson nên quyết tâm giữ nguyên thỏa thuận, bất kể Cohen đã hứa gì với Gutfreund.

Một tuần sau khi Salomon tham gia cuộc chiến, Bason đã yêu cầu trợ lý của Gutfreund phê duyệt nó. “Các anh đã ký vào bản thỏa thuận chưa?” anh hỏi. “Các anh đã ký chưa?”

Bực mình, Bason phàn nàn với Goldstone. “Bọn họ thật mất thời gian!” anh càu nhàu. Bị thúc giục trước những yêu cầu của Bason, luật sư trưởng của Salomon, Peter Darrow, cũng phàn nàn với Goldstone. “Người của anh, cái gã Bason ấy, cứ lên tục quấy rầy chúng tôi,” Darrow nói. “Hình như anh ta nghĩ rằng sẽ không có gì thay đổi. Này, sẽ phải có thay đổi đấy.”

Goldstone thấy không có lợi lộc gì khi tranh cãi.

“Được rồi,” anh nói. Anh có thể chờ mà.

Trong số rất ít những người muốn nhanh chóng thay đổi bản thỏa thuận đó có Jim và Linda Robinson, hai thành viên của nhóm rất quan tâm đến mối quan hệ hài hòa với công chúng. Cả hai người đều biết khả năng thỏa thuận sẽ bùng nổ làm bẽ mặt Johnson. Nhưng Jim Robinson, người đáng ra phải thúc ép sự thay đổi, lại không làm gì. Kết quả là bản thỏa thuận vẫn giữ nguyên. Nó đơn giản là đang nằm trong trạng thái như một quả bom đã hẹn giờ. Và đến chiều thứ Sáu, nó phát nổ.

Linda Robinson nhận được một cuộc gọi. Một phóng viên kỳ cựu của tờ *New York Times* tên là James Sterngold đang chuẩn bị đăng báo câu chuyện về thỏa thuận quản lý vào hôm thứ Bảy. Từ những gì Sterngold nói với cô, rõ ràng anh ta đã biết tất cả mọi thứ: 2 tỷ đô-la, di chuyển miễn phí, thậm chí là sự phản đối của Salomon. Sự thôi thúc đầu tiên đến với Linda Robinson là phải giải thích rõ ràng, và thảo luận về bản thỏa thuận một cách cởi mở, nhưng Goldstone, người rất cảnh giác với báo giới, lại kịch liệt phản đối điều đó. Khi cô thông báo cho chồng về cuộc gọi của

Sterngold, bộ trưởng ngoại giao của các công ty Mỹ có một phản ứng hết sức cô đọng: “Ồ, chết tiệt.”

-

Cuối buổi chiều thứ Sáu, Peter Cohen ngồi ở ghế sau chiếc xe limousine đang trên đường về nhà. Đó là một tuần dài bực bội, nhưng dù đã tự mình phá vỡ các cuộc đàm phán hòa bình, anh vẫn nuôi hy vọng có thể đưa Johnson và Kravis xích lại gần nhau. Không có sự thù hằn tồn tại vĩnh viễn giữa hai bên, và cuộc đụng độ giữa Drexel và Salomon có vẻ quá ngớ ngẩn để ngăn cách họ.

Khi nghe câu chuyện đáng trên tờ *Times*, Cohen ngay lập tức nhận ra hậu quả. Nếu bản thỏa thuận bị rò rỉ, nó chỉ có thể đến từ một nơi. Cohen ngay lập tức gọi cho Dick Beattie.

“Chuyện quái gì đã xảy ra vậy?” Cohen hỏi gặng.

“Tôi không biết, Peter,” Beattie nói. “Tôi không hiểu làm sao chuyện này xảy ra. Nhưng nó không xuất phát từ phía tôi.”

“Anh đã tiết lộ tin này cho Sterngold!”*

“Peter, tôi không làm. Tôi không thể làm. Bản thỏa thuận vẫn còn ở ngay trong cặp tài liệu của tôi.” Chiếc cặp đang mở nằm dưới chân Beattie. “Tôi không thể kiểm soát được tất cả mọi thứ, Peter,” Beattie nói. “Henry đã giao việc cho tất cả mọi người.”

Trên thực tế, Kravis đã triệu tập một cuộc họp với các nhân viên ngân hàng đầu tư vào chiều thứ Sáu, và các điều khoản của thỏa thuận quản lý đã được phô bày chi tiết. Trước giờ, Kravis vẫn không tin tưởng các cố vấn của mình có thể giữ mồm giữ miệng. Tuy nhiên, họ nên được biết về

thỏa thuận quản lý. Beattie biết bất kỳ ai đó trong số hàng tá cố vấn có thể là nguồn rò rỉ thông tin.

Cohen cúp máy, và nổi giận. Cuộc chiến RJR Nabisco đang leo thang. Những cơn gió đã đổi chiều, và chúng bắt đầu thổi mạnh, thốc vào mặt Peter Cohen.

-

Đến thứ Sáu, nhóm đấu thầu của Ted Forstmann đã sẵn sàng để trình làng. Lúc đầu, ủy ban đặc biệt của Hugel rất cảnh giác với việc phải cung cấp thông tin tài chính nhạy cảm cho các đối thủ cạnh tranh gắt gao nhất của công ty, nên đã do dự không muốn chào đón nhóm của Forstmann. Nhưng ngày hôm đó, sự kiên trì của Geoff Boisi đã chiến thắng. Boisi đã đồng ý với một quá trình thẩm định khắt khe hơn, khi đó mỗi tài liệu mà nhóm nhận được sẽ được mã hóa theo màu để một số thành viên nhất định mới được xem xét nó.

Tuy nhiên, thế bế tắc đã được khơi thông khi Hugel nhận ra Forstmann Little sẽ ở vị trí dự phòng trong trường hợp Johnson và Kravis hợp tác với nhau. Hugel chắc chắn hai người bọn họ sẽ hợp lực: Điều đó rất có thể sẽ xảy ra. Khi đó, sự hiện diện của Forstmann sẽ giúp cuộc đấu thầu duy trì cạnh tranh.

Tất nhiên, Forstmann biết chắc nhóm sẽ có một ngày thành lập hết sức khó khăn. Thứ Sáu, ông đã dành cả ngày ở Trung tâm Rockefeller của Lazard để đàm phán một thông cáo báo chí thông báo sự ra đời của nhóm. Ông kiên quyết yêu cầu bản thông cáo báo chí đó phải có thông tin nhóm đã được chấp nhận tham gia đấu thầu. Việc Forstmann được chào đón như

một một bên đấu thầu thân thiện sẽ rất quan trọng. Nhưng Peter Atkins từ chối. Xét cho cùng, Hội đồng quản trị phải ở thế trung lập. Cho dù Forstmann muốn đấu thầu với giá bao nhiêu, họ cũng không thể được coi là nhà thầu được yêu thích hơn.

Nhưng Forstmann rất cứng rắn. "Chúng tôi phải được mời dự thầu. Anh không hiểu điều đó sao?" ông nói với các cố vấn của Lazard, "hoặc chúng tôi được mời, hoặc chúng tôi không tham gia nữa."

Suốt buổi chiều, họ tranh luận. Sau đó, khi Forstmann sắp phát cáu thì Atkins cuối cùng cũng mủi lòng. Thế còn *hoan nghênh* thì sao? Luật sư gợi ý. Hội đồng quản trị sẽ *hoan nghênh* sự quan tâm của Forstmann. Forstmann đồng ý.

Trong lúc giải lao, Forstmann liên lạc về văn phòng công ty, và phát hiện một tin nhắn từ Jim Robinson. Vài phút sau, ông gọi lại, và nghe thấy giọng nói mềm mại, lè nhè đúng kiểu dẫn Georgia trên đường dây của Robinson. "Teddy, ông biết sự tôn trọng mà tôi dành cho ông," Robinson bắt đầu. "Ông đang điều hành công ty của mình, và tôi điều hành công việc của tôi. Bây giờ, tôi không có ý định bảo ban ông nên điều hành công ty thế nào. Nhưng tôi muốn ông biết rằng đã có tin đồn đáng thất vọng là ông và Geoff đã hợp lực với nhau, và người của ông đang sôi sục muốn tham gia vào vụ này."

Forstmann nghe không quen cụm từ này, nhưng ông đã hiểu một thông điệp rằng Cohen đang rất tức giận. Robinson tiếp tục: "Họ nhớ là bên ông đã tuyên bố với họ rằng nếu các ông không làm với chúng tôi, thì các ông sẽ không làm gì cả. Họ nói các ông đã đồng ý đứng ngoài cuộc đua này."

Forstmann hít một hơi thật sâu. "Jimmy, nói ra điều này rất khó khăn. Tôi biết ông hiểu tôi, tôi là người làm ăn chân chính." Ông nói với

Robinson là ông đã giải thích rất rõ với Cohen rằng Forstmann Little có ba sự lựa chọn: gia nhập lực lượng với Shearson, làm việc một mình hoặc đứng ngoài cuộc. “Thẳng thắn mà nói, lựa chọn cuối cùng khiến tôi thích nhất. Tôi chỉ muốn quên vụ này đi. Bây giờ, tôi vẫn chưa chắc chắn chúng tôi sẽ làm gì.”

“Tôi hiểu điều đó,” Robinson nói. “Tuy nhiên, ông đã nói rằng bên ông sẽ đứng ngoại cuộc đua này.”

Forstmann cố gắng giải thích ý ông là gì khi nói họ sẽ đứng ngoài cuộc đua. Nhưng ông biết dù nói gì cũng không có tác dụng. “Nghe này, Jim, chúng tôi vẫn chưa biết mình sẽ làm gì nữa. Khi chúng tôi đã quyết định được, ông sẽ là người đầu tiên nhận được thông báo.”

Hai giờ sau, Forstmann gọi lại cho Robinson. Ông đọc cho Chủ tịch American Express thông cáo báo chí công bố thành lập nhóm đấu thầu mới. Robinson cười lớn. “Chúa ơi, cuộc điện thoại của tôi chắc chắn đã có tác động đấy nhỉ.” Forstmann chẳng mảy may để tâm đến lời phản đối đối trước đó của Robinson.

“Chúc các ông may mắn,” Forstmann nói.

“Còn các ông thì sao?” Jim Robinson nói.

-

Sáng thứ Bảy, Johnson ở nhà của lão ở Atlanta, và vẫn ngủ dậy muộn như mọi khi. Lão đi xuống cầu thang và cầm tờ *The New York Times* lên. Xem qua phần kinh doanh, mắt lão lập tức bị cuốn vào câu chuyện ở góc dưới bên trái. Tiêu để viết: “CÁC GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CỦA

NABISCO THU ĐƯỢC KHOẢN LỢI NHUẬN KHỔNG LỒ TỪ VIỆC MUA LẠI CÔNG TY CỦA CHÍNH MÌNH”.

Johnson, người không bao giờ xem thỏa thuận quản lý là biểu tượng của lòng tham giống những người khác đang nghĩ, cho rằng câu chuyện này rất hoang đường và không đáng tin chút nào. Bài báo cho rằng thỏa thuận có thể trị giá tới 2 tỷ đô-la, một con số mà Johnson coi là ngớ ngẩn. Chỉ khi đạt được mọi ưu đãi, họ mới có thể thu được nhiều như vậy, nhưng bây giờ, giá thầu đã được đẩy lên mức thấp là 90 đô-la, điều đó sẽ không bao giờ xảy ra. Hơn nữa, mọi người đều biết thỏa thuận này sẽ được đàm phán lại.

“Một trò đùa chết tiệt, hết chỗ nói,” lão la lớn. Sẽ không có ai tin điều này. Có phải không?

Lão đến gặp Jim và Linda Robinson ở Connecticut. “Không người nào có hiểu biết lại tin vào điều đó,” lão nói với họ. “Đúng là ngu xuẩn hết mức mà.”

Linda Robinson không nghĩ rằng câu chuyện này khác nhiều so với sự thật, nhưng cô không nói với Johnson điều đó. “Ross, ông đang phải đối phó với vấn đềkhông chỉ là quan hệ công chúng thông thường,” cô nói. Cô phải nói cho Johnson hiểu họ đang phải đối mặt với tình thế tiến thoái lưỡng nan. “Thực tế đang bày ra trước mắt. Ông không hiểu sao. Ông không thể chỉ kiên trì là có thể vượt qua khó khăn này. Ông sẽ gục ngã vì điều này.”

Ngày hôm đó, điện thoại của Johnson bận suốt. Một trong những người đầu tiên gọi là Andy Sage, kiến trúc sư của thỏa thuận quản lý. Sage đã đọc câu chuyện của tờ *The Times*, và điều đáng chú ý là ông ta đã không nghĩ

nhiều về nó. “Ôi, cái đó,” Sage nói, “tất cả chỉ là phỏng đoán thôi; không ai có thể coi những điều đó là nghiêm trọng đâu.”

Sage muốn nói về tình hình ngân hàng. Ông lo ngại rằng Shearson sẽ không kịp tiến độ trong việc tập hợp được các nguồn vốn vay. “Tôi chỉ có thể tìm hiểu được như vậy về họ,” Sage nói. “Tôi chỉ nghĩ rằng họ đang làm không tốt việc đó.”

Đó là tất cả những gì Johnson cần nghe. Lão bắt đầu nhận ra những hạn chế từ các đối tác của mình, Shearson và Salomon. “Hãy theo dõi và nghe ngóng bên George và Henry,” lão nói với Sage, “có thể nói đối thủ có chút mạnh hơn chúng ta.”

-

Sáng hôm đó, Charlie Hugel đọc bài báo trên tờ *The Times* khi ông đang ở nhà, ở Connecticut, và ông cũng nhận được nhiều cuộc gọi. Đó là cuộc gọi từ các giám đốc đang tức giận, họ yêu cầu một lời giải thích từ phía Johnson. Nếu thông tin của tờ *The Times* là đúng, hội đồng quản trị có nguy cơ trở thành lũ ngốc vì họ không hề biết gì về thỏa thuận này. Bản thân Hugel cũng rất tò mò, dù ông rất khinh thường giới báo chí, và cho rằng điều đó không chính xác. Ông gọi cho Johnson ở Atlanta.

“Ồ, Charlie, nghe này,” Johnson nói. “Họ viết vớ vẩn đấy. Đừng có tin.”

Hai người thảo luận một lúc về sự không chính xác của các thông tin công bố trong bài báo. “Nghe này,” cuối cùng Hugel nói, “hãy viết cho tôi một lá thư về điều đó, bởi vì tôi cũng đã nhận được một số cuộc gọi.”

Được rồi, Johnson nói. Ngày hôm sau, Goldstone viết một lá thư cho Hugel, có chữ ký của Johnson. Mở đầu lá thư viết: “Tờ *The New York Times* đã hiểu không chính xác rằng tôi và một vài thành viên khác của nhóm quản lý có thể kiếm được số tiền rất lớn nhờ đề xuất mua lại công ty. Điều này đơn giản là không đúng, tôi xin được đính chính lại như sau.”

Johnson tiếp tục nói rằng khoản tiền thưởng cho nhóm ông là hoàn toàn bình thường trong một vụ LBO. Hơn nữa, ông viết, phần lớn cổ phiếu thuộc vốn cổ phần mà nhóm sẽ nhận được sẽ được phân phối cho số lượng lớn nhân viên. “Khi chúng tôi đạt được thỏa thuận với các đối tác tài chính về việc phân bổ vốn cổ phần,” Johnson viết, “tôi đã yêu cầu các luật sư của chúng ta ở New York và Winston-Salem phân tích cách thức phân phối cổ phiếu này cho nhân viên của chúng ta, và họ đang tích cực làm việc này.”

Charlie Hugel đọc thư của Johnson một cách cẩn thận. Trong ba tuần nói chuyện với Johnson, kể cả cuộc nói chuyện mà Johnson đề nghị ông cũng sẽ có phần trong số tiền thưởng, đây là lần đầu tiên Hugel nghe thấy lão đề cập đến việc các nhân viên sẽ nhận được cổ phiếu. Ngay cả hôm qua, sau khi Johnson đã đọc bài báo trên tờ *Times*, lão cũng không hề đề cập đến điều này. Hugel nghĩ Ross Johnson đang nói dối.

-

Trong số các chi tiết khiến người ta ngạc nhiên hơn nữa về câu chuyện trên tờ *Times*, có một đoạn cho thấy Salomon đã có những lo lắng về thỏa thuận quản lý. Gutfreund đã gọi cho Johnson vào thứ Bảy để từ chối có liên quan đến thông tin này, và đảm bảo với lão rằng không có chuyện một giám đốc điều hành nào đó của Salomon đã liên hệ với phóng viên. “Tôi

nói để ông biết, Johnny, con chim hoàng yến đó chỉ ở đâu đó quanh ông thôi," Johnson nói. Lão chỉ nói được có vậy. Johnson đơn giản là không giỏi đối đầu.

Chính Steve Goldstone cũng nghi ngờ Salomon. Khi Goldstone đọc thông tin về Salomon, anh đã nổi điên. Ý nghĩ đầu tiên xuất hiện trong đầu anh là Salomon đã làm rò rỉ thỏa thuận quản lý để ép buộc họ nhằm có được những thay đổi mà họ muốn. Nhưng anh đã gạt suy nghĩ đó sang một bên.* Anh cho rằng ngay cả Gutfreund cũng sẽ không ngu ngốc đến vậy.

"Chúng tôi phải làm rõ chuyện này với bên Sally," chiều hôm đó, Goldstone phàn nàn với Cohen. "Nếu cần có một số thay đổi, ta sẽ thực hiện. Nhưng kiểu mang nhau ra đấu đá trước bàn dân thiên hạ này cho thấy sự chia rẽ khủng khiếp trong nhóm của chúng ta. Đơn giản là phải lôi kẻ đó ra ánh sáng. Kiểu người như vậy sẽ giết chết chúng ta."

Cohen khẳng định bên Salomon không có vấn đề gì, nhưng Goldstone thì không chắc chắn lắm. Sau đó, anh bảo Gar Bason gửi cho Cohen bản nháp của bức thư mà anh đang cân nhắc gửi đi.

> Peter thân mến,
>
> Chúng tôi ngày càng quan ngại về các thông tin báo chí trong những ngày gần đây cho thấy các đối tác tài chính của nhóm quản lý không hoàn toàn ủng hộ Ross cùng tất cả thỏa thuận về vốn cổ phần với nhóm quản lý mà chúng ta đã đạt được. Ross và nhóm của ông ấy tin rằng việc chỉ dựa trên của sự đảm bảo của ông và Tom [Strauss] sẽ chẳng có tác dụng gì. Tuy nhiên, những tin đồn tiếp tục xuất hiện trên các tờ báo đang gây tổn hại cho tất cả chúng ta. Vì thế, tôi viết bức thư này đề nghị Shearson và Salomon viết một ghi chú ngắn gọn giúp tôi, trong đó thể hiện rằng các vị ủng hộ các thỏa thuận hiện có của

chúng ta. Đương nhiên, chúng tôi hiểu rằng ngay khi có bất kỳ đề xuất mới nào, tất cả các bên sẽ cùng nhau thảo luận lại những thỏa thuận đó.

Trân trọng,

George R. Bason, Jr

Hôm thứ Bảy, Ted Forstmann cố gắng liên lạc với Johnson để chính thức thông báo với lão về nhóm đấu thầu mới của ông nhưng không thể, nên cuối cùng, ông phải chọn cách gọi cho Jim Robinson ở Connecticut. "Jim, tôi muốn nhờ ông một việc, tôi đang cố gọi cho Ross. Tôi không có tất cả số điện thoại của ông ấy. Ông có phiền không khi nói với ông ấy rằng tôi đang rất muốn tìm ông ấy?"

"Tôi nghĩ ông nên tự mình gọi cho ông ấy."

"Chúa ơi, đành vậy."

Robinson đề cập đến nhóm mới của Forstmann. "Ông có thể vẫn sẽ làm việc với chúng tôi chứ, Ted? Ý tôi là chúng ta có thể thử hợp tác với nhau không? Vẫn có thể chứ?"

Ý tưởng đó khiến Forstmann chú ý. Tại sao không phải là Johnson tham gia nhóm Forstmann? Thậm chí, Shearson cũng có thể mà. Thay vì ép mình vào mớ bòng bong của Shearson, tại sao Forstmann Little không dành cho Shearson một chỗ trong thỏa thuận bằng tiền thật của mình?

"Tất nhiên rồi, chúng tôi sẽ hợp tác với bên ông," Forstmann nói. "Chúng tôi luôn chào đón các ông. Chúng ta sẽ làm theo cách của Forstmann Little. Không có trái phiếu rác. Không đầu cơ. Ngoài ra, chúng tôi rất muốn bên ông ở trong nhóm của chúng tôi."

Robinson cho ông ta số của Johnson, và Johnson đã trả lời cuộc gọi của Forstmann vào chiều thứ Bảy. Forstmann bắt đầu nói: "Ross, tôi hy vọng

ông hiểu những gì tôi đang làm là hoàn toàn được phép. Tôi muốn nói với ông sự thật về những gì đã xảy ra. Nhưng tôi không thể gặp ông. Chúa ơi, tôi đã không thể nói chuyện với ông.”

Johnson nói đến câu chuyện trên tờ *The Times*. “Thỏa thuận của tôi đã bị rò rỉ với báo chí,” lão nói. “Ông không biết gì về nó, phải không Ted?” Forstmann đã không bỏ lỡ cơ hội này.

“Tôi không nghe về nó… nói thật với ông, tôi không làm điều đó. Tôi ghê tởm điều đó. Đó là một hành động bẩn thỉu, chết tiệt.”

“Được rồi,” Johnson nói, “tôi sẽ có cách đối phó với Kravis, nếu đó là do anh ta làm.”

Forstmann đưa cuộc trò chuyện quay trở lại với nhóm của mình. “Ông biết đấy, Ross, tôi nghĩ chúng tôi là những người giỏi nhất trong lĩnh vực này. Chúng tôi là kiểu người các ông cần. Ông thừa biết nguồn tiền của chúng tôi: GM, IBM, GE.”

“Tôi biết, John Welch, John Akers,” Johnson nói, điểm tên các CEO của General Electric và International Business Machines. “Tôi vẫn thường chơi gôn với họ.”

“Tôi không trách ông khi ông hợp tác với những tay buôn trái phiếu rác đó,” Forstmann nói. “Nhưng trong các thỏa thuận của tôi không có trái phiếu rác, không có thứ tiền giả đó.”

Johnson cười lớn: “Tôi cũng không có bất kỳ loại trái phiếu rác nào trong danh mục đầu tư của mình.”

Forstmann cho phép bản thân mình có chút phấn khích. Nghe có vẻ có triển vọng đây. Forstmann nói: “Giờ, Jim hỏi tôi liệu chúng ta có thể hợp tác được không. Tôi nói có. Tôi không cố gắng chia rẽ ai đó. Tôi cũng

không cố làm điều gì nực cười. Chúng tôi đã có danh tiếng, và tôi phải bảo vệ danh tiếng ấy.”

“Tôi biết các ông rất có uy tín.”

“Ross, ông nên nghiêm túc xem xét những gì tôi đang nói. Hãy nói chuyện với Jimmy. Ông ấy là người rất thẳng tính. Ông ấy sẽ nói với ông. Nếu chúng ta có thể hợp tác, sẽ rất tuyệt. Ông là người quyết định chuyện hợp tác này. Hy vọng ông sẽ đồng hành cùng chúng tôi.”

“Teddy, tôi sẽ suy nghĩ về điều đó.”

Forstmann cố gây sự chú ý bằng bằng cách nhắc đến chuyện riêng tư “Tôi cũng muốn nói rằng tôi rất tiếc về chuyện của con trai ông. Thật tệ. Tôi thực sự rất buồn về điều đó.” Sau lời cảm ơn của Johnson, Forstmann tiếp tục: “Ông biết đấy, chúng ta vẫn sẽ đồng hành cùng nhau sau những chuyện này. Có nhiều thứ quan trọng hơn so với việc ai sẽ mua RJR Nabisco.”

“Đúng vậy.”

“Quan trọng là chúng ta vẫn là bạn bè.”

Johnson không có ý định gia nhập nhóm mới củaTed Forstmann, mà lão đã gán cho cái tên “Voi năm chân”. Theo lão, Forstmann không có cơ hội chiến thắng trong thỏa thuận này.

-

Chủ nhật, ai nấy đều nghỉ ngơi, ở Atlanta, Johnson ôm một chồng báo, xem các trận bóng đá và golf trên tivi. Ở Connecticut, Henry Kravis đang ủ ê, buồn bã tự hỏi không biết hội đồng quản trị có chú ý đến câu chuyện gây tò mò trên tờ *The Times* hay không. Anh không chú ý nhiêu đến nhóm

mới của Forstmann; Liên minh, theo kinh nghiệm của anh, sẽ quá cồng kềnh và khó giành chiến thắng, ở New Jersey, Peter Cohen đưa con trai mình đến xem trận đấu của đội New York Giants, và có lẽ anh là người cha duy nhất ở Meadowlands ngày hôm đó ngủ trong cả bốn hiệp đấu.

Tối đó có một nhóm nhân viên ngân hàng và luật sư tập trung tại căn hộ trên đại lộ số 5 của Cohen để vạch chiến lược cho tuần tiếp theo. Cohen đã lăng mạ Geoff Boisi và Ted Forstmann, người mà anh cho rằng họ đã đảm bảo nhiều lần sẽ không tự mình theo đuổi RJR Nabisco. Họ đã tính đến khả năng khởi kiện nhưng sau đó lại thôi. Jack Nusbaum đề nghị viết một lá thư thể hiện sự không hài lòng của họ. Goldstone và Peter Darrow cho rằng làm vậy chẳng có tác dụng gì, nhưng Cohen dường như quyết tâm phải có hành động gì đó.

-

Tối Chủ nhật, Ted Forstmann đang ở tại căn hộ của mình bên bờ sông Đông, chịu đựng trận xoa bóp đau nhói người của một nhân viên mát-xa từng làm cho đội tuyển quần vợt quốc gia Ý. Forstmann liên tục bị quấy rầy ở các cuộc gọi lo lắng từ cố vấn bên ngoài về quan hệ công chúng, Davis Weinstock. Từ giọng điệu thù địch trong câu hỏi của các phóng viên ngày hôm đó, Weinstock nhận thấy rõ ràng Shearson rất không hài lòng với Forstmann Little. "Họ công bố sẽ kiện ông vì điều đó," Weinstock nói "Tôi không biết họ đang nói về điều gì."

Forstmann nghĩ trong giây lát. Chắc chắn ai đó đã đổ lỗi cho ông trong vụ rò rỉ thỏa thuận quản lý. *Nếu tay Kravis chết tiệt đó thuyết phục mọi người rằng chính mình đã lộ thông tin này thì sao…*

Khi Forstmann tiếp tục đứng lên để nhận cuộc gọi của Weinstock, nhân viên mát-xa phát cáu. “Tôi làm sao mát-xa cho ông được khi ông cứ liên tục đứng lên thế này?”

“Maurizio,” Fortmanm nói, “tôi biết anh không hài lòng. Nhưng tôi có chuyện quan trọng hơn.”

Cuối cùng, Forstmann quyết định tìm hiểu chuyện gì đang xảy ra. Ông gọi cho Johnson ở Atlanta. Laurie Johnson trả lời điện thoại ở nhà họ trên đường Whitwater Creek. “Xin chào, Laurie. Tôi là Ted Forstmann.”

“Vâng, Ted, ông khỏe không?” Cô có vẻ thực sự vui khi ông gọi đến.

“Tôi khỏe lắm, cảm ơn cô. Ross có ở đó không? Cô có thể nói ông ấy nghe máy không?”

Laurie Johnson để điện thoại trong một phút, sau đó cô quay lại. “Ross nói anh ấy sẽ gọi cho ông ngay sau khi kết thúc cuộc gọi hội nghị.” Trước khi ông cúp máy, cô hỏi: “Thời tiết ở đó thế nào?”

Câu chuyện về thời tiết nhanh chóng chuyển sang tình trạng sân cỏ ở Deepdale. Họ trò chuyện trong gần 10 phút. Forstmann gác máy, và nghĩ rằng Johnson có một người vợ thật tốt bụng.

Khi Laurie nói chuyện với Forstmann, chồng cô đang ở trên đường dây khác họp với Cohen và Goldstone. Cả hai đều cảnh giác khi lão nói đến cuộc gọi từ Forstmann. Điều đó có thể chỉ chứng tỏ một điều: “Giống như với Kravis trước đây, Forstmann đang cố gắng lôi kéo Johnson.”

“Nghe này, tôi ở phe các anh,” Johnson nhấn mạnh. “Tôi sẽ không hợp tác với bất cứ người nào không muốn hợp tác với tôi.”

“Tại sao chúng ta không gọi cho Ted và bày tỏ quan điểm đó, và ông cũng không cần phải gọi đâu, phải không?” Goldstone kiến nghị. Anh lo

rằng Johnson không có khả năng cư xử cứng rắn với Forstmann.

"Tốt thôi, cứ làm những gì các anh cho là tốt nhất."

Goldstone nhanh chóng gọi Gar Bason, và giao cho anh chàng mặt búng ra sữa một công việc mới.

30 phút sau, điện thoại của Ted Forstmann reo. Ông đã biết phải nói với Johnson những gì. *Ross, tôi muốn đảm bảo với ông rằng tôi không biết gì về chuyện rò rỉ bẩn thỉu này. Chúng tôi không làm những việc như thế. Chúng tôi ghê tởm điều đó*.

Nhưng khi nhấc điện thoại, ông nghe thấy giọng nói lạ hoắc và không nhận ra đó là ai: "Tôi là Gar Bason đến từ Davis Polk and Wardwell. Chúng tôi đại diện cho ông bà Johnson, và tôi được ủy quyền để nói với ông hãy ngừng làm phiền họ. Ông đang gây rắc rối cho họ khi cứ gọi điện thoại đến nhà. Ông không được tiếp tục gọi trực tiếp cho ngài Johnson nữa. Bất kỳ thông tin liên lạc nào giữa ngài Johnson và ông trong tương lai sẽ phải thông qua tôi."

"Tôi không biết anh là ai," quá kinh ngạc, Forstmann đáp trả, "nhưng để tôi nói cho anh biết vài điều. Tôi chỉ gọi cho Johnson để nói với ông ấy nếu có bất cứ chuyện lố bịch gì xảy ra, thì không phải tôi đã làm điều đó. Bà Johnson và tôi đang nói chuyện về chơi golf và sân golf ở một câu lạc bộ, nơi tôi có tên trong hội đồng quản trị, và đã giúp Ross Johnson đăng ký chơi golf ở đó. Tôi muốn anh biết hôm qua tôi đã nói chuyện với Johnson theo yêu cầu của Jim Robinson."

Giờ đây, Forstmann thấy trong lòng cuộn sóng. Tất cả sự khó chịu của ông với Peter Cohen và điếu xì gà của anh ta, cả mối ác cảm với Henry Kravis cùng các luật sư và trái phiếu rác ùa đến sôi sục trong lòng. "Để tôi nói cho anh biết. Tôi biết đủ về các luật sư để biết ai đã bày ra trò này. Đây

không phải là ý của Ross Johnson. Tôi biết các luật sư đã thay mặt ông ấy. Chúa phù hộ. Đây chính là những điều sai trái trong thế giới này. Những kẻ tiểu nhân như anh và chính anh đã dựng nên chuyện này.”

Nhưng Forstmann vẫn chưa nói xong. “Tôi coi cách cư xử này là vô cùng thô lỗ. Hãy yên tâm rằng tôi sẽ dành thời gian với ông bà Johnson khi chuyện này qua đi. Và cứ yên tâm đi, tôi sẽ nói với họ về sự thô lỗ của anh.”

Sau đó, ông cúp máy.

CHƯƠNG 13

Sáng thứ Hai, ngày 7 tháng Mười một, các giám đốc của RJR Nabisco tập trung ở công ty luật Skadden Arps, một đám đông mặt mày ủ rũ, cáu kỉnh. Trong ba tuần, họ đã trải qua sự kinh hoàng ngày càng gia tăng khi Ross Johnson biến công ty của họ thành trung tâm của một rạp xiếc trị giá 20 tỷ đô-la, và có hơn một người trong hội đồng quản trị cảm thấy họ như những kẻ ngốc khi cho phép điều đó xảy ra. Tiết lộ về thỏa thuận quản lý đã gây sốc cho hầu hết mọi người có mặt ở đây và vào sáng thứ Hai, tâm lý chống Johnson đang lan tỏa nhanh chóng trong hội đồng quản trị. Steve Goldstone đã đúng: Những giám đốc này không còn là bạn của Johnson, họ sẽ không dành cho lão sự ưu ái nữa, ngược lại họ phẫn nộ với lão vì chính lão đã đặt họ vào tâm cơn bão đang ngày càng được công chúng để mắt tới.

Một số người, trong đó có Vernon Jordan, đã gọi cho Charlie Hugel vào cuối tuần qua, bày tỏ thái độ kinh tởm với các chi tiết của thỏa thuận quản lý. John Macomber cảm thấy bị xúc phạm về mặt đạo đức. "Quá trắng trợn, không chấp nhận được," ông thốt lên. Hugel tự mình gọi cho Marty Davis. "Ông đã đọc tờ *The New York Times* chưa?" ông hỏi.

Davis chưa đọc, nhưng đã có một bản ngay bên cạnh. Ông đọc bài báo trong sự phẫn nộ dâng trào. *Cái quái gì thế này…*

"Ông có tin không?" Hugel hỏi. "Thật kinh khủng. Ông ta nói điều đó không đúng. Họ viết sai sự thật, nhưng tôi không biết…"

Tin tức về thỏa thuận bí mật của Johnson là cú hích bồi thêm cho một hội đồng quản trị đã cảm thấy rất áp lực trước phản ứng dữ dội của phong trào chống Johnson trong các nhân viên, cổ đông và những phương tiện truyền thông. Nó sẽ còn phát triển với quy mô chóng mặt trong những ngày tới.

Tin tức đến như nhịp trống đều đặn từ những câu chuyện trên báo: Dù vàng trị giá 52,5 triệu đô-la; 526.000 cổ phiếu hạn chế chuyển nhượng được trao cho các giám đốc điều hành có đặc quyền của RJR, hiện tại số cổ phiếu đó trị giá gần 50 triệu đô-la; tình huống không bao giờ thua mà Johnson đã thiết lập. Để làm cho vấn đề tồi tệ hơn, báo chí đã chỉ ra những ân huệ mà Johnson trao cho hội đồng quản trị, bao gồm các hợp đồng tư vấn béo bở, và mỗi người trong số họ sẽ được nhận 1.500 cổ phiếu hạn chế chuyển nhượng. Biểu hiện lòng tham đã quá rõ ràng của Johnson kết hợp với những cuộc cãi vã công khai đầy cay đắng giữa các bên đấu thầu đã gây chấn động mạnh tại đất nước đã phát ốm vì tình trạng bất ổn do các vụ tiếp quản gây ra . Ngay từ đầu, Hugel đã nhận được vô số e-mail thể hiện sự chán ghét, chống Johnson, chống LBO.

"Đây là dạng sơ đẳng nhất của giao dịch 'nội gián'," một công nhân thuốc lá kỳ cựu viết. "Một nhóm những kẻ nội gián cấu kết với nhóm quản lý [trích nguyên văn] của công ty RJR Nabisco. Đổi lại, chúng ta bị lừa dối, bị phản bội và bị lợi dụng bởi một nhóm nhỏ những kẻ giao dịch nội gián, vì lợi ích của riêng bọn họ. Tôi không thấy sự khác biệt nào giữa những gì Johnson đang làm và cướp có vũ trang, ngoại trừ việc bạn để cho Johnson tự do hành động chỉ vì lợi ích cá nhân của bạn." Có những lá thư khác cầu xin Hugel sa thải Johnson và toàn bộ nhóm quản lý. "Bằng cách nào đó,"

một doanh nhân ở Winston-Salem viết, “phải có thứ gì đó trên thế giới này có giá trị hơn giá cổ phiếu.”

Sự phẫn nộ không chỉ giới hạn trong cộng đồng RJR Nabisco. Một cổ đông ở Nashville viết: “Những tên chó tham lam không hề nghĩ đến lợi ích của công ty, nhân viên hoặc cổ đông. Hãy chiến đấu với chúng nếu bạn có thể!” và một bức thư từ Boston: Nhóm này đã làm gì để nâng cao giá trị cho cổ đông trong nhiệm kỳ của họ, không có gì so với việc sử dụng các mánh khóe vì túi tiền riêng của họ. Họ đã làm gì cho cộng đồng ở Winston-Salem ngoài việc triệt tiêu lòng trung thành của cộng đồng này? Họ đã làm gì để xây dựng nhà máy, thuê và đào tạo nhiều nhân công hơn, để bán nhiều sản phẩm hơn, và có giá thành sản phẩm tốt hơn?”

Các giám đốc đặc biệt chú ý đến một lá thư tới từ Smith Bagley. Người thừa kế của Reynolds đầy tức giận, gặng hỏi ủy ban đặc biệt đã được thành lập để làm trọng tài cho phiên đấu giá sắp diễn ra. Ông đặt câu hỏi rằng liệu ủy ban có thực sự bảo vệ quyền lợi của các cổ đông không, trong khi một số thành viên ủy ban có mối quan hệ thân thiết với Johnson. Lá thư của Bagley tuy chưa có ảnh hưởng gì, nhưng nó sẽ làm tăng thêm áp lực nếu được công khai cho báo chí.

Ở quy mô quốc gia, cuộc chiến tranh giành RJR Nabisco đã làm dấy lên những cuộc tranh luận mới về nguy cơ của nợ LBO đối với đất nước. “Nước Mỹ đang mù quáng lao về phía vách đá dựng đứng” Martin Lipton, luật sư sáp nhập nổi tiếng cảnh báo trong một bản ghi nhớ cho khách hàng. “Cùng với bong bóng hoa tulip, bong bóng cổ phiếu South Sea, ủy thác đầu tư kim tự tháp,… khủng hoảng ở các ngân hàng Texas và tất cả các cơn sốt tài chính điên cuồng khác trong quá khứ, kết cục đều là sự sụp đổ.”

Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Alan Greenspan kêu gọi Quốc hội yêu cầu các ngân hàng xem xét những khoản vay tài trợ cho LBO có khả năng dẫn đến suy thoái như thế nào. Những nhà kiểm soát tiền tệ chỉ thị cho giám sát viên ngân hàng liên bang theo dõi sát sao các khoản vay LBO. Bob Dole, lãnh đạo phe thiểu số ở Thượng viện và các chính trị gia khác bắt đầu lên tiếng phàn nàn về sự cần thiết phải cải cách luật thuế để hạn chế LBO.

Liên tục trong nhiều ngày giữa tháng Mười một, hai công ty bảo hiểm lớn là Bảo hiểm nhân thọ Metropolitan và Công ty bảo hiểm Hartford của ITT Corporation đã kiện RJR Nabisco. Giá trị trái phiếu RJR của cả hai công ty đã giảm mạnh khi cổ phiếu RJR tăng giá. John Creedon, Giám đốc Điều hành của Metropolitan Life, cho biết, “Giá trị bị mất đi của các trái chủ sẽ làm giàu thêm thêm cho nhóm quản lý RJR Nabisco và các nhà lãnh đạo khác trong vụ mua lại có đòn bẩy này.” (Cựu Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang, Paul Volcker, đã gọi cho ông này và nói một từ: hoan hô.) Chủ tịch của ITT, Rand Araskog buộc tội LBO là “vô đạo đức.” Ông yêu cầu giám đốc quỹ lương hưu của công ty ngừng đầu tư vào các quỹ LBO.

Trong một bài xã luận có tiêu đề “Tại sao rạp xiếc RJR rất nguy hiểm?”, tờ *Business Week* phản ánh sự thống khổ của các cơ sở kinh doanh. “Cảnh tượng này không chỉ đơn giản là không thỏa đáng, nó rất nguy hiểm,” bài xã luận viết. “Đây chính xác là một loại hành vi tiếp tay cho những kẻ muốn cản trở thị trường tự do bằng sự sắp xếp không cần thiết. Các vụ LBO, bao gồm cả thỏa thuận RJR đang diễn ra, thành hay bại nên dựa trên giá trị tài chính và kinh tế, chứ không phải dựa trên hành vi trẻ con của những người đứng đầu.”

Cho dù các nhân vật cấp cao bày tỏ thái độ giận dữ thế nào, những người cảm nhận được tác động của cuộc chiến đang leo thang này sâu sắc chính là các nhân viên của RJR Nabisco. Ở Atlanta, các nhân viên của công ty ngồi ủ rũ trong giờ ăn trưa để đọc các bản tóm tắt tin tức hàng ngày của công ty. Bị cô lập, cáu kỉnh và không chắc chắn về tương lai của mình, các nhân viên đã dành nhiều ngày để theo dõi các sự kiện ở Phố Wall, dành thời gian rảnh rồi để tham gia tuyên truyền chống Johnson. “Tất cả bắt đầu với một quầy bán nước chanh nhỏ ở Manitoba*,” một người nhại giọng Johnson đọc. “Tôi biết điều tiếp theo cần làm là bán mẹ tôi. Những việc còn lại thì dễ rồi.” Thật ra, các nhân viên ở trụ sở đã từ lâu chia thành hai chiến tuyến, giữa một bên là các các cựu binh của Standard Brands ủng hộ Johnson, và một bên là những “nông dần trồng nấm” của Reynolds.” Một số người vẫn chưa quyết định chạy sang phe Reynolds sau khi thỏa thuận quản lý bị tiết lộ. “Chúng tôi chạy quanh một chiếc xe chở hàng,” một giám sát viên châm biếm, “bên trong xe là những người Ấn Độ.”

Một bức tranh biếm họa trên một bài xã luận của tờ *Hiến pháp Atlanta* được lan truyền nhanh chóng. Nó cho thấy hình ảnh một nhóm người bất hạnh ở trong một bát ngũ cốc, khi đăng trên trang bìa trông nó giống như một hộp lúa mì Shredded. Trên hộp ghi: “Công nhân RJR Nabisco Shredded. Giá niêm yết: 25 tỷ đô-la.”

Nhân viên của RJR Nabisco trên toàn quốc tìm mọi cách để cứu vãn việc làm. Các nhân viên làm ca hai ở một nhà máy sản xuất thuốc lá của Winston-Salem lấy máy tính ra và bắt đầu tính toán làm thế nào để tất cả 140.000 nhân viên sẽ phải tham gia đấu thầu.* Ở Chicago, hai phần ba giám sát viên làm ca ở các tiệm bánh Nabisco đề xuất sáng kiến đấu giá 3,8 tỷ đô-la cho tất cả 14 tiệm bánh lên cấp trên của họ.

Không nơi nào công nhân tuyệt vọng hơn ở Winston-Salem. Tình hình chưa đủ tệ khi công ty thuốc lá đáng kính của họ sẽ bị Johnson và Horrigan đưa ra đấu giá. Hai người đó còn đưa thuốc lá không khói vào thị trường không qua kiểm nghiệm, và giờ nó đang chết thảm. Premier là loại thuốc lá điếu đầu tiên từng bị trả về, và phải hoàn trả tiền cho người mua. Điều đó đã trở thành chuyện cười trong chương trình phát sóng của đài phát thanh phục vụ tài xế trên đường về nhà ở St. Louis và Arizona, nơi Premier đang được thử nghiệm trên thị trường. Sản phẩm này từng là niềm hy vọng lớn của Thuốc lá Reynolds, được coi là một trong những sản phẩm mới tuyệt vời nhất mọi thời đại. Và trong khi các giám đốc ở đây đang chiến đấu tuyệt vọng để cứu vãn nó, thì Horrigan và Johnson lại đang tranh đua trong trận chiến LBO của họ ở New York.

Ed Horrigan thuê người bảo vệ nhà mình, và gửi một bản ghi nhớ tố cáo câu chuyện trên tờ *The Times* là “suy đoán”. Một bản nhại lại bản ghi nhớ của Horrigan nhận được lượng độc giả lớn hơn nhiều so với bản thật. Nó bắt đầu bằng câu: “Chúng tôi đã quyết định chỉ ‘lấy tiền và chạy!’” và kết thúc bằng câu: “Thật không gì tuyệt vời bằng việc trở thành giám đốc điều hành của một nhóm người ngu dần đến như vậy. Cảm ơn đã làm cho Ross và tôi trở thành những người giàu có. Chúng tôi không thể làm điều đó nếu không có các bạn.”

Trong số các thành viên của ủy ban đặc biệt, Hugel có lẽ là người thay đổi nhiều nhất trong phán đoán của ông về Johnson. Không chắc chắn về động cơ của bạn mình ngay từ đầu, Hugel đã để cho sự nghi ngờ đó tăng lên trong nhiều tuần lễ qua, cộng thêm một loạt các sự kiện đáng lo ngại: lời đề nghị về một khoản tiền thưởng, thỏa thuận quản lý và bản phân tích nặc danh cho thấy công ty có trị giá từ 82-111 đô-la/cổ phiếu. Khi Hugel

chất vấn Johnson về bản ghi nhớ, Johnson đã nói "có nhiều điều chỉ là giả thiết", hàm ý rằng đó là do các nhân viên cấp thấp soạn thảo ra. Hugel không chắc lắm về điều đó.

Sự khó chịu của Hugel càng tăng vào sáng thứ Hai, khi tờ *The Times* đăng tiếp một bài báo suy đoán rằng nhóm của Johnson có thể kiện Forstmann Little về nhóm đấu thầu mới của họ. Hugel cảm thấy ông đã cố gắng hết sức để cho phép Forstmann tham gia trận chiến này; ông sẽ không ủng hộ Johnson và Cohen thưa kiện họ. Sáng hôm đó, ông đã gửi một lá thư cho Johnson.

"Tôi xin có lời khuyên rằng ủy ban đặc biệt hoàn toàn phản đối việc nhóm của ông thực hiện bất kỳ hành động nào như vậy," Hugel viết, "cho dù sự bất bình của ông là gì, thì ủy ban này vẫn coi nhóm Forstmann Little là nhà thầu đáng tin cậy của RJR Nabisco. Lợi ích của các cổ đông RJR sẽ được phục vụ tốt nhất bởi sự tham gia tích cực của nhóm đó vào quá trình đấu thầu của chúng ta, và sẽ không thể bị cản trở bởi nhóm của ông… Hãy xác nhận với tôi ngay lập tức rằng nhóm của ông sẽ không có hành động nào như vậy." Tuy nhiên, Gold Goldstone đã viết cho Hugel bức thư phúc đáp nửa vời, trong đó nói có thể sẽ không có vụ kiện nào, nhưng dù sao họ cũng vẫn có thể thưa kiện để bảo vệ quyền lợi của nhóm.

Mỗi tiết lộ mới lại khiến Hugel có cái nhìn khác về Johnson. Hugel là chủ tịch hội đồng quản trị tại trường cũ của ông, Cao đẳng Lafayette. Ông nhận thấy Johnson rất ít khi làm từ thiện. Hugel kết hôn và chung sống với chỉ một người phụ nữ trong 30 năm, và ông tự hỏi liệu những thay đổi mà ông nhìn thấy ở Johnson có thể được cho là do Laurie hay không. Hiện tượng những người đàn ông đã lớn tuổi, giàu có lấy những cô vợ hai trẻ đẹp được gọi là Hội chứng Jennifer, và Hugel là kiểu công dân gương mẫu,

ông nghĩ rằng những người chồng lớn tuổi thường làm những điều dại dột để khoe mẽ với các cô vợ trẻ. Ông cảm thấy những người phụ nữ đầy tham vọng như Laurie Johnson, Susan Gutfreund, Linda Robinson và Carolyne Roehm ở New York người ta gọi là "những người vợ chiến lợi phẩm", họ chia sẻ với nhau cảm nghĩ về cách làm việc của người chồng mới, thúc giục họ sống lối sống vương giả.

Còn các thành viên khác của ủy ban thì sao? Macomber tốt nghiệp Đại học Yale, thường mặc quần áo của hãng Brooks Brothers, từ lâu ông đã không tin tưởng Johnson, người tốt nghiệp Đại học Manitoba, mặc quần áo Cassini. Macomber rời Celan với gói trợ cấp trị giá 2 triệu đô-la, và ông sững sờ trước thỏa thuận trị giá 2 tỷ đô-la của Johnson. Giống như Hugel, ông là người theo xu hướng truyền thống tin vào các giá trị kinh doanh cơ bản, và coi những gì Johnson đang làm đã khiến cho tất cả giám đốc điều hành trở thành kẻ xấu. Ông cũng có niềm tin rằng hội đồng quản trị có quyền hưởng các đặc quyền. Ông ghét được nhận những đặc quyền đó một cách bất ngờ từ Johnson.

Vị giám đốc dễ cáu giận nhất của Johnson thấy mình có cùng cảm nhận như vậy về người mà ông nghĩ là gần gũi nhất với mình. Johnson vừa đưa người bạn Marty Davis của Gulf + Western vào hội đồng quản trị hồi đầu năm. Nhưng Davis không phải là kẻ khờ khạo để ai đó sai khiến. Ông là người thẳng thắn, từng học trường trung học Bronx-born, sau đó bỏ học, và phát triển sự nghiệp trong ngành kinh doanh điện ảnh với xuất phát điểm là chàng trai trẻ làm việc ở văn phòng của Sam Goldwyn, cho đến khi trở thành người đứng đầu Paramount của Gulf + Western. Ông đã tạo dựng được danh tiếng khiến người khác phải e dè về việc sa thải và dọa dẫm mọi người, đồng thời dành được một vị trí trong danh sách những ông chủ

khó tính nhất của Tạp chí *Fortune*. Là một giám đốc điều hành của Gulf + Western, ông từng phải đối mặt với những kẻ đột kích công ty như Carl Icahn. Davis đã cải tổ sâu sắc công ty từ một tập đoàn lớn trì trệ thành một thế lực trong lĩnh vực truyền thông và tài chính. Ông hiểu cách định giá các doanh nghiệp, và ông nghĩ 75 đô-la/cổ phiếu là sự xúc phạm, cẩu thả, hoặc cả hai.

Bill Anderson của NCR đơn giản là không thích trái phiếu rác, đột kích công ty hoặc bất kỳ chuyện vớ vẩn thời hiện đại nào ngăn cản hoạt động kinh doanh, ở NCR, ông thuyết giảng triết lý đơn giản về việc chăm sóc các "cổ đông", nhân viên, nhà cung cấp và cộng đồng có cuộc sống đan xen và phụ thuộc vào một công ty lớn. Anderson đã đi xa đến mức trao các bản tuyên truyền của cổ đông cho từng thành viên hội đồng quản trị. Ông cũng đang ngày càng mệt mỏi với toàn bộ những gì đang diễn ra.

Trong tất cả giám đốc, Albert Butler là người cảm nhận rõ rệt nhất sức nóng mãnh liệt của vụ LBO. Tại nhà ông ở Winston-Salem, những kẻ quá khích chống Johnson liên tục la mắng ông, ông cảm thấy hội đồng quản trị đã bán đứng thành phố này và các công nhân ở đây. Khi ông và John Medlin của Wachovia đang ăn trưa tại một câu lạc bộ ở trung tâm thành phố, thì Paul Sticht tình cờ đến với tâm trạng tức giận. "Làm sao hội đồng quản trị có thể cho phép ông ta làm điều này?" Sticht gặng hỏi: "Tại sao có chuyện như vậy?" Butler và Medlin kiên nhẫn giải thích rằng họ thực sự không có lựa chọn nào khác, nhưng Sticht không muốn nghe điều đó.

Những người khác cũng không muốn nghe.

-

Vào thời điểm ủy ban họp vào hôm thứ Hai, ai cũng đều thừa nhận nhưng không nói ra rằng mọi thứ đã vượt khỏi tầm kiểm soát. Các giám đốc nhất trí rằng đã đến lúc họ phải tự mình đối phó với hiện tại. Trước sự thúc giục của Davis và Macomber, các nhân viên ngân hàng của hội đồng quản trị bắt đầu nghiên cứu kế hoạch tái cấu trúc của riêng họ. Về lý thuyết, ủy ban có thể từ chối tất cả hồ sơ dự thầu và tái cấu trúc công ty một cách độc lập, mang lại cho các cổ đông một khoản thanh toán lớn trong một lần từ việc bán tài sản. Trên thực tế, hội đồng quản trị cần phương án tái cấu trúc này như một quân bài để đối phó với Johnson và Kravis, một lựa chọn thay thế trong trường hợp hai người bọn họ hợp lực với nhau.

Vấn đề quan trọng cần bàn bạc trong chương trình nghị sự buổi sáng là Peter Atkins đã xây dựng một bộ hướng dẫn đấu thầu chính thức, quy định các thủ tục cho mỗi nhóm tham gia đấu thầu gồm Johnson, Kravis và Forstmann. Vì hầu hết các quy tắc đều là tiêu chuẩn; từng nhà thầu phải đồng ý với chúng trong vòng vài ngày. Điều quan trọng nhất là hạn chót: 5 giờ, thứ Sáu ngày 18 tháng Mười một, tức là còn 11 ngày nữa.

Khi hướng dẫn được ban hành chiều hôm đó, Johnson cứ rên rỉ mãi. Một cuộc đấu giá chính thức sẽ đặt tất cả nhà thầu ngang cơ nhau, có nghĩa là nhóm của lão đã lãng phí lợi thế chiến thuật cuối cùng của mình. Lão gọi cho Hugel, cố gắng thuyết phục lần cuối về một hợp đồng sáp nhập, nhưng không có kết quả. Johnson nghĩ rằng ý tưởng tái cấu trúc là một sự bịp bợm. “Charlie, rồi ông sẽ thất bại thôi,” lão nói với Hugel. “Không có cách nào dừng cuộc đấu giá bằng việc tái cấu trúc đâu.”

-

Khi sự phản ứng dữ dội chống LBO phát triển lên một tầm cao mới, Kravis đã lo ngại rằng điều này có thể gây ra những tổn thất không thể đảo ngược đối với danh tiếng của công ty. Anh và Roberts đã hai lần tham khảo ý kiến của hai người bạn cũ, Gershon Kekst và Marty Lipton, về những gì họ có thể làm để đối phó với làn sóng phản đối ngày càng dâng cao. Kết quả là sự ủng hộ dành cho họ rất ít. Các tiêu đề trên báo chí đã khiến các nghị sĩ chú ý, họ nhận biết tình hình, và Kravis thấy mình sẽ phải đối mặt với khả năng ra đời luật chống LBO sau khi trận chiến này kết thúc. Anh cố gắng không nghĩ về nó. "Họ không thể làm gì hơn là bêu rếu chúng tôi trên báo chí," Kravis nói, "và điều đó đã có tác dụng."

Vẫn đang bức bối về những gì viết trên trang bìa của tờ *Business Week*, Kravis nhận được bài giảng về cách xử lý cánh báo chí từ vợ mình, cô cũng đã từng phải chịu đựng những chỉ trích và đánh giá, cũng là đối tượng để công chúng săn lùng, tấn công. "Henry, cho dù anh có thích báo giới hay không, anh vẫn phải đương đầu với họ. Vì vậy, hãy dũng cảm đương đầu" Roehm thúc giục. "Điều anh không hiểu là anh đang để cho phía bên kia điều khiển báo chí. Anh phải đưa ra câu chuyện của mình, nếu không họ sẽ không biết sự thực là gì."

"Nhưng…"

"Không có nhưng ở đây," Carolyne Roehm nói."Anh đã bị vùi dập. anh phải đưa câu chuyện của mình ra. Nếu không, câu chuyện được kể sẽ vẫn là chuyện của họ."

Tuần đó, theo lời khuyên của vợ, Kravis và Roberts đã đồng ý gặp một phóng viên của tờ *The New York Times*. Tay nhà báo đã nghĩ đến một cuộc phỏng vấn toàn diện, nhưng Kravis, sau khi xác nhận nội dung cuộc phỏng vấn là về việc anh chưa bao giờ nói với Peter Cohen từ "đặc quyền", đã cắt

phiên phỏng vấn sau vài phút. Tom Daly, phát ngôn viên của công ty truyền thông Kekst, phải xin lỗi vì đã kết thúc cuộc phỏng vấn “đột ngột và lạnh nhạt”, giải thích rằng do hai người đã bị căng thẳng.

Báo chí không phải là nỗi lo duy nhất của Kravis. Anh vẫn đang tìm kiếm một nhà thông thái để hướng dẫn anh tìm hiểu sâu hơn về RJR Nabisco, nhưng chẳng tìm đâu ra. Anh trở nên tuyệt vọng vì chỉ còn mười một ngày nữa là đến hạn đưa ra hồ sơ dự thầu. Theo gợi ý của Eric Gleacher, anh đã phỏng vấn Charles M. Harper, Chủ tịch của tập đoàn nông nghiệp khổng lồ ConAgra, về việc điều hành công ty; nhưng cuộc phỏng vấn không mang lại kết quả gì. Kravis đã có hai cuộc họp với giám đốc điều hành của Pepsi, ông này muốn đầu tư vào thỏa thuận này để đổi lấy việc mua một số công ty thuộc Nabisco. Kravis chắc chắn các giám đốc của Pepsi có thể giúp quản lý công ty sau này, nhưng ở thời điểm hiện tại, họ chẳng thể giúp được gì. Cuối cùng, Kravis nghe thấy cái tên quen thuộc: Paul Sticht.

Khi Kravis gọi, Sticht đã cố gắng chia đều sự ghê tởm của mình với LBO và Ross Johnson. Sticht coi LBO là “một vụ bê bối quốc gia” chẳng mang lại lợi ích cho bất kỳ ai trừ một số ít kẻ tham lam.” Nhưng chủ nghĩa chống Johnson đến mức mất hết lý trí ở Winston-Salem, ngay cả thợ cắt tóc của ông cũng ủng hộ cho Kravis, đã thuyết phục Sticht rằng giúp đỡ Kravis là điều đúng đắn ông nên làm.

Hai người gặp nhau ở Simpson Thacher vào chiều thứ Hai lúc 4 giờ. Sticht sẽ không đến văn phòng của Kravis vì sợ đụng độ với Johnson trong sảnh hoặc trong thang máy. Kravis nhận thấy Sticht là một ông già đã nghỉ hưu tốt bụng, một quý ông thực sự, ông không thể hiện rõ sự cay nghiệt đối với Johnson, điều mà anh đã chứng kiến ở Tylee Wilson. Ông rõ ràng rất

quan tâm đến công ty và nhân viên ở đó. Tuy nhiên, Sticht đã không còn liên hệ với RJR Nabisco hiện tại: kiến thức của ông về công ty dường như đã lỗi thời, tụt hậu khoảng năm năm. Tuy nhiên, cuối cùng, Kravis phải đối mặt với một sự thật đơn giản: Sticht là tất cả những gì anh có. Hai người bắt tay nhau, và Paul Sticht gia nhập nhóm của Kohlberg Kravis.

"Ai đó nên đến đo nhiệt độ cho Henry," Johnson nói khi nghe tin này. "Anh ta chắc chắn đang phát sốt."

-

Tin tức rò rỉ từ báo chí hôm thứ Hai cho biết Peter Cohen đã gửi cho Forstmann Little một bức thư như một lời cảnh báo đối với Ted Forstmann.

> Ted thân mến,
>
> Tôi thực sự thất vọng, trên thực tế là chết lặng, khi các báo công bố rằng ông có thể lãnh đạo một nhóm nhằm tìm cách mua lại RJR Nabisco.
>
> Ông có nhớ hai tuần trước ông đã tiếp cận Jim Robinson, Ross Johnson và tôi với mục tiêu trở thành đối tác quan trọng của bên đấu thầu do nhóm quản lý dẫn dắt, khi đó bên chúng tôi đang xem xét việc đưa ra giá thầu cho RJR Nabisco. Tôi chắc hẳn ông vẫn nhớ lý do đã trình bày khi muốn tham gia với chúng tôi.
>
> Trước mong muốn mạnh mẽ của ông, và trên cơ sở các thông tin cụ thể được nêu dưới đây, chúng tôi đã đồng ý thảo luận mọi khía cạnh của thỏa thuận nói trên với ông một cách đầy đủ và thẳng thắn, bao gồm các mô hình kinh tế, chi tiết các thỏa thuận tài chính, chiến lược đấu thầu đã đề xuất và những kế hoạch sơ bộ về các khả năng thoái vốn…
>
> Chúng tôi đã cho phép Goldman Sachs, với tư cách là đại diện của ông, tham gia vào các cuộc thảo luận, trên cơ sở đảm bảo của bên ông, và bên đó cũng

đã bày tỏ rằng họ sẽ bị ràng buộc bởi các điều khoản của thỏa thuận bảo mật mà ông đã ký kết. Tuy nhiên, dường như Goldman Sachs đã để một số công ty thực phẩm nào đó tham gia vào nhóm của ông, có thể đoán chừng là bên ông đã sử dụng thông tin mật có được từ chúng tôi để thuyết phục họ.

Tôi rất mong ông hãy cân nhắc thật kỹ hành động của mình. Mối quan hệ kinh doanh của chúng ta, bao gồm các cuộc thảo luận gần đây giữa hai bên, tuân theo một bộ quy tắc ứng xử, và trong đó không bao gồm các sai sót về mặt đạo đức hoặc vi phạm quan hệ hợp đồng. Shearson và các giám đốc điều hành của RJR Nabisco luôn có xu hướng tôn trọng cam kết đã ký. Chúng tôi hy vọng ông cũng sẽ làm như vậy…

Tôi rất hy vọng ông sẽ xem xét cẩn thận nội dung của bức thư này.

Thân mến,

Peter

Tác động từ lá thư của Cohen đối với Forstmann là điều có thể dự đoán, anh nhận được ngay thư trả lời vào hôm sau.

Cohen thân mến,

Thông qua lá thư vào ngày 7 tháng Mười một năm 1988, và rõ ràng anh đã phân tán lá thư đó cho báo chí, anh đã phát động một cuộc tấn công vô trách nhiệm và sai trái nhằm vào đạo đức kinh doanh của Goldman Sachs & Co. và Forstmann Little. Tương tự, anh cũng đã tấn công vào đạo đức kinh doanh của P&G, Ralston Purina và Castle & Cooke, các bên tham gia với chúng tôi trong việc xem xét mua RJR Nabisco. Chắc anh cũng biết, khi anh tấn công vào uy tín của chúng tôi, cũng là lúc anh đã tấn công thứ có giá trị nhất đối với chúng tôi. Chúng tôi tin rằng động cơ của việc này xuất phát từ mong muốn gạt chúng tôi ra khỏi cuộc đấu thầu RJR Nabisco, từ đó cho phép Shearson Lehman và một số giám đốc điều hành của RJR mua lại công ty với giá thấp. Việc anh theo đuổi chiến thuật này khiến tôi đặc biệt thất vọng, vì

ban quản lý của RJR Nabisco, đối tác bên anh, lại có nghĩa vụ phải bảo vệ lợi ích của các cổ đông RJR Nabisco…

Tôi chắc hẳn anh vẫn nhớ, chúng tôi đã thông báo rõ ràng với anh trong quá trình thảo luận rằng nếu chúng tôi không thể đạt được thỏa thuận với bên anh, chúng tôi sẽ có quyền xem xét việc thực hiện thỏa thuận của chính mình. Chúng tôi đã nhiều lần nói rõ với anh rằng chúng tôi luôn có ba sự lựa chọn: đầu tiên, tham gia vào thỏa thuận mà anh đã khởi xướng nếu nó được sửa đổi phù hợp với các chuẩn mực của chúng tôi; thứ hai, tránh liên quan đến RJR; hoặc thứ ba, đưa ra đề xuất của riêng mình nếu đề xuất đó được ủy ban đặc biệt chấp nhận và chúng tôi được mời dự thầu. Sau khi ủy ban đặc biệt cho chúng tôi biết họ sẽ hoan nghênh sự quan tâm của nhóm chúng tôi, chúng tôi đã quyết tâm theo đuổi lựa chọn xem xét đề xuất…

Sự quan tâm của nhóm Forstmann Little với RJR Nabisco rõ ràng là vì lợi ích của các cổ đông RJR, và đã được ủy ban đặc biệt của công ty hoan nghênh. Chúng tôi sẽ không đưa ra đề xuất nếu sau khi xem xét cẩn thận, thỏa thuận này không đáp ứng được các chuẩn mực tài chính nghiêm ngặt của chúng tôi. Tuy nhiên, trong mọi trường hợp, chúng tôi sẽ không cho phép những nỗ lực đe dọa từ phía anh phương hại đến lợi ích của Forstmann Little và các đối tác góp vốn.

Công ty Forstmann Little & Co. đã được xây dựng vững chắc, với các chuẩn mực kinh doanh cao nhất có thể và hoàn toàn chính trực. Hành động của chúng tôi trên mọi phương diện sẽ phù hợp với các chuẩn mực đó trong suốt thỏa thuận này; Chúng tôi không cần đến lời khuyên từ anh về vấn đề này.

Tôi hy vọng điều này sẽ chấm dứt những tranh cãi giả tạo mà anh đã cố tình tạo ra. Không giống anh, chúng tôi không có ý định phân tán bức thư này cho báo chí.

Kính thư,

Theodore J. Forstmann

Cohen đã gửi những lá thư tương tự cho mỗi đối tác đấu thầu của Forstmann, bao gồm cả đối tác cấp cao đáng kính của Goldman Sachs là John L. Weinberg. Câu trả lời của Weinberg giống như cách một chính khách cấp cao đang trừng phạt một đồng nghiệp cấp dưới.

> Peter thân mến,
>
> Tôi đã nhận được thư của anh viết ngày 7 tháng Mười một năm 1988 gần như cùng lúc với cuộc gọi từ báo chí, và điều đó cho thấy rõ ràng bức thư của anh có mục đích đánh bóng quan hệ công chúng chứ không phải là để liên lạc với chúng tôi. Điều này cũng chứng tỏ rõ ràng một điều là anh đã không hiểu rõ về tôi; nếu không, anh đã không lãng phí thời gian của anh và của tôi bằng những lời lăng mạ hay hăm dọa, đặc biệt là khi anh không hề có những thông tin chính xác về vấn đề này.
>
> Theo đánh giá của tôi, bức thư của anh không đáng để trả lời. Tuy nhiên, các đồng nghiệp của tôi đã thuyết phục tôi rằng theo phép lịch sự, tôi nên viết thư trả lời. Lá thư của anh thực sự sai lầm và hoàn toàn không chính đáng. Goldman Sachs không hề vi phạm bất kỳ điều khoản nào trong các thỏa thuận bảo mật mà Forstmann Little đã ký với RJR Nabisco. Như anh đã biết, bên tôi không theo đuổi thỏa thuận này với tư cách cá nhân, nhưng các đồng nghiệp khuyên tôi nên gửi cho anh một thông điệp rõ ràng là chúng tôi có thể tiến hành thỏa thuận này độc lập với nhóm quản lý hoặc với Shearson, và chúng tôi đang tích cực xem xét khả năng đó. Goldman Sachs không hề bị ràng buộc bởi bất kỳ thỏa thuận nào với Shearson hay RJR Nabisco, và hoàn toàn có quyền theo đuổi sự lựa chọn khác hoặc đưa ra đề xuất mua RJR Nabisco. Điều đó sẽ được công ty và các cổ đông của công ty đón nhận.
>
> Ủy ban đặc biệt của công ty bao gồm các giám đốc độc lập đã chia sẻ rõ ràng quan điểm này. Và điều này đã được xác nhận công khai vào hôm nay, ủy ban đã hoan nghênh sự quan tâm của Forstmann Little, Goldman Sachs và các công ty rất đáng kính trọng mà chúng tôi đang hợp tác.

Tôi cảm thấy khó khăn, nếu có thể nói là khó chấp nhận sự quan tâm được cho là nghiêm túc của anh đến mối quan hệ tốt đẹp với Goldman Sachs. Không có dẫn chứng nào cho thấy bất kỳ mối quan hệ nào giữa công ty chúng tôi và các anh, để anh có thể đưa ra những lời hăm dọa như đã viết trong bức thư ngày 7 tháng Mười một, hoặc anh đã tìm cách lợi chúng bằng cách tiết lộ cho báo chí trước cả khi anh liên lạc với chúng tôi, hoặc nhận được phản hồi từ chúng tôi. Chúng tôi không tin ai đó sẽ được lợi từ những hành động đáp trả leo thang, do đó, chúng tôi không có ý định gửi bản sao của bức thư này cho báo chí.

Tôi kịch liệt phản đối giọng điệu và nội dung bức thư của anh; anh không đủ tư cách để rao giảng cho tôi, Geoff Boisi hoặc Goldman, Sachs & Co. về bất cứ điều gì. Hơn nữa, động thái chiến thuật này của anh chỉ có thể làm tăng thêm những ấn tượng tiêu cực về ngành của chúng ta đã hình thành trong một số người. Tôi tin rằng những động thái chiến thuật như thế này không nên tiếp diễn.

Trân trọng,

John L. Weinberg

Sau khi đọc những lá thư từ Hugel, Forstmann và Weinberg, Jim Robinson đã gọi cho Cohen, và nói rõ rằng ông không muốn phải đọc thêm bất cứ nhận xét nào về văn phong của Shearson nữa.

-

Sáng thứ Tư, Bob Carbonell, Chủ tịch của Del Monte, xông vào văn phòng của Johnson ở New York. Giáo hoàng chưa từng thấy El Supremo tức giận như vậy. “Ross, ông sẽ không tin vào cung cách làm việc nghiệp dư này,” ông nói.

Carbonell giải thích rằng ông vừa trở về sau khi bị một nhóm giám đốc điều hành của Dole thẩm vấn tại khách sạn Plaza như một phần quá trình thẩm định của Forstmann Little. Từ câu hỏi của họ, rõ ràng là Dole bằng cách nào đó đã có được quyền truy cập vào vô số thông tin quan trọng của Del Monte: lịch trình vận chuyển, dự báo sản xuất, mọi thứ. Carbonell kết luận vị trí cạnh tranh của Del Monte đã bị tổn hại nghiêm trọng.

Cả hai người nhận ra sơ suất này chắc chắn phải đến từ ủy ban đặc biệt. Các quy trình bảo mật mà họ khoe khoang không có tác dụng, do đó, Dole đã được phép chõ mũi vào những hồ sơ bí mật nhất của Del Monte. Lần đầu tiên trong một tháng, Johnson mất bình tĩnh.

Lão có thể chịu đựng cuộc chiến chống lại Kravis hoặc Cohen. Đó là những cuộc chiến công bằng. Nhưng phải chịu đòn từ sự lười biếng và bất tài thuần túy thì thật quá đáng.

Hugel đã bay sang Nga từ hôm trước, nhưng điều đó không ngăn cản được Johnson. John Martin gọi cho Roone Arledge ở ABC và đã có một cuộc gọi chuyển tiếp đến văn phòng của hệ thống ở Moscow. Ở Moscow, Hugel hối hả rời khỏi khách sạn, đi qua những con đường tối tăm quanh co, đến tận ABC để nhận cuộc gọi của Johnson. Ngay cả ở Nga, Hugel cũng không thể thoát khỏi RJR Nabisco. Ông đến gặp một giám đốc điều hành của Pepsi tại sảnh khách sạn để thảo luận về cách Pepsi có thể tham gia đấu thầu. Tại điện Kremlin, Hugel cũng đã gặp một số nghị sĩ hàng đầu, bao gồm cả chủ tịch Ủy ban Thương mại của Liên Xô. Tất cả mọi người đều muốn biết về trận chiến lớn trên Phố Wall.

Bây giờ, Hugel lắng nghe Johnson trút cơn thịnh nộ của mình lên ủy ban đặc biệt. “Giờ thì tôi đã biết tất cả bọn họ toàn là những kẻ ngốc!” Johnson chửi rủa om sòm trên đường truyền vượt Đại Tây Dương “Ở đây,

họ đang được trả 28 triệu đô-la để làm việc như vậy đó. Thậm chí cả việc thẩm định cũng không làm cho đúng. Điều này thực sự, thực sự làm chúng ta tổn thất, Charlie. Họ không cần tất cả thông tin đó để hiểu liệu công ty chết tiệt đó tốt hay xấu. Ông đang cố gắng rất nhiều để cổ vũ họ đấy, đến mức ông đang giết chết công ty này! Thật không công bằng."

Hugel nói rằng ông sẽ xem xét vấn đề đó, và sau đó, một trợ lý của ủy ban đã xin lỗi Johnson vì những gì ông ta gọi là "sự nhầm lẫn kỹ thuật". Đó cũng là phần tái bút cho tập phim này. Vài tuần sau, Carbonell nhận được gói bưu kiện từ dịch vụ chuyển phát nhanh Federal Express, có vẻ như một nhân viên ở trụ sở của Dole đã chuyển nhầm địa chỉ. Bên trong, ông tìm thấy các bản sao dữ liệu tài chính của Del Monte. Theo Johnson, rõ ràng Dole đã gửi dữ liệu cho các giám đốc điều hành trên toàn thế giới. Dĩ nhiên, đến lúc đó đã quá muộn để họ làm bất cứ điều gì.

-

Thư viện Công cộng New York hiển hiện giữa những con phố bụi bặm ở trung tâm Manhattan, phía nam nhà ga Grand Central trông như một ngôi đền Parthenon. Đó là một tòa nhà bằng đá có chiều dài bằng hai tòa nhà ở thành phố, một trong những ví dụ điển hình nhất về kiến trúc nghệ thuật Beaux Arts ở New York, nổi bật với lối vào lớn, một cặp sư tử đá khổng lồ canh chừng hai bên bằng có tên là Patience và Fortitude nghĩa là Kiên nhẫn và Chịu đựng.

Thứ Năm ngày 10 tháng Mười một, có một bữa tiệc tối đặc biệt diễn ra ở thư viện. Đó là buổi gây quỹ đồng thời vinh danh 20 tác giả xuất sắc nhất của văn học thế giới được tổ chức thường niên, và đây là lần thứ tám.

Giữa những tác giả nổi tiếng đêm đó cũng xuất hiện những nhân vật thuộc tầng lớp thượng lưu ở New York như Astor, Trump, Bass, những người được vinh danh, những nhà văn tài năng như Art Buchwald, George Higgins và Richard Reeves. Mở đầu là một bữa tiệc Cocktail, sau đó ăn tối ở ba trong số các phòng đọc, tiếp theo, diễn viên Christopher Plummer sẽ đọc một truyện ngắn của Stephen Leacock.

Khi trăng lên, khách mời và những người được vinh danh tập trung lại, xúng xính trong các bộ lễ phục tuxedo và những bộ váy dài lấp lánh trong nhà tròn McGraw Rotunda - một hội trường lớn bằng đá rất dài, chạy dọc theo chiều dài của tòa nhà, nằm ở tầng ba. Mọi người đã tề tựu ở đó. Nancy và Henry Kissinger sải bước bên trong. Jacqueline Onassis đẹp mê hồn trong bộ đồ pha đen trắng cũng đã ở đó. John Gutfreund, với vai trò thủ quỹ của thư viện, xuất hiện cùng Susan, vợ ông lộng lẫy trong chiếc váy mang phong cách cổ điển đến từ thương hiệu Balenciaga. Gutfreund vẫy tay khi thấy Kravis bước vào cùng Carolyne Roehm đang bám vào khuỷu tay chồng.

Đột nhiên, tiếng rì rầm vang khắp phòng. Đèn máy ảnh lóe sáng, và những cái đầu nghển lên để xem sự hỗn loạn đó là gì. Ở đó, giữa đám đông vui mừng, Kravis đang nói chuyện với Peter Cohen, một cảnh tượng hiếm hoi.

Mỉm cười trước ống kính, hai người rất căng thẳng, cố nói chuyện nho nhỏ với nhau. “Thật khủng khiếp,” Kravis vừa nói vừa quan sát đám đông đang tụ tập. “Anh biết đấy, điều này thật quá tệ. Tình huống này không nên xảy ra giữa chúng ta.”

Cohen nói gì đó về việc cho nhau quyền tự do lựa chọn.

“Tôi không biết chúng ta sẽ làm gì,” Kravis nói. “Thật lòng tôi không biết.”

Họ đứng đó một lúc, cả hai đều thể hiện hành vi tốt nhất. Họ như đóng băng trước ánh mắt soi mói của giới thượng lưu New York.

“Thật quá tệ khi xuất hiện thế này cho người ta soi mói, nhưng hãy chấp nhận nó,” Kravis nói. “Anh cứ làm điều gì anh cần làm. Chúng tôi sẽ làm những gì chúng tôi phải làm.”

Kravis tách khỏi Cohen và có Roehm vịn khuỷu tay đi vào trong dự bữa tối. Trên đường đi, anh theo dõi thấy Billy Norwich, phóng viên chuyên mục xã hội của tờ *New York Daily News*. Hồi tháng Chín, Norwich đã bị loại khỏi danh sách khách mời cho bữa tiệc của vợ chồng Kravis ở Bảo tàng Metropolitan. Cảm thấy lòng tự trọng bị tổn thương, Norwich đã cáo buộc trên chuyên trang của mình rằng nhà tài trợ là người “e sợ giới báo chí”. Kravis đã chịu đựng đủ với cánh báo chí, và đặc biệt là không thích Norwich, người anh cho rằng rất thích chụp ảnh vợ mình.

Roehm lờ mờ nhận ra cuộc đối đầu trước mắt nên cố gắng kéo chồng đi. “Đến đây, Henry,” cô thì thầm. “Vào ăn tối thôi.”

Đã quá muộn. Nhìn thấy Norwich, Kravis nóng mặt. Khi tay phóng viên chuyên trang bước đến gần anh, hai người liền trao đổi vài lời. Đầu tiên, Kravis gọi Norwich là đồ khốn nạn. Rồi anh cao giọng nói: “Tao sẽ bẻ gãy cả hai xương bánh chè của mày.” Nhiều người nghe rõ lời anh nói và quay đầu lại.

Ngay lúc đó, nhân vật nổi tiếng Brooke Astor bước lên hỏi: “Anh uống gì chưa?”

“Vâng, tôi uống rồi,” Kravis nói.

“Tôi không hỏi anh,” Astor nói. “Tôi hỏi Billy.”

Sự can thiệp của Billy Astor, dù vô tình hay cố ý, đã chấm dứt cuộc tranh cãi có chủ ý. Kravis bước đi và tiếp tục bên vào trong. Dick Beattie tình cờ nghe được cuộc trò chuyện, nghĩ rằng Kravis đang nói đùa. Nhưng người đi cùng Norwich, một nhà văn người Anh tên là Meredith Etherington-Smith không nghĩ vậy. Chính cô đã nói với tờ *Womens Wear Daily* về vụ việc: “Tôi đã hoàn toàn bị sốc. Hành vi đó chỉ có thể xuất hiện trong một bữa tiệc hạng xoàng, chứ không phải ở bữa tiệc vinh danh các nhà văn nổi tiếng.”

-

Căng thẳng cũng tăng lên trong nhóm quản lý. Những lời buộc tội chỉ chờ cơ hội để tuôn ra, sau đó là những lời xin lỗi đúng thời điểm. Các nhân viên ngân hàng của Salomon — Chuỗi Xúc Xích trở nên ghét Tom Hill, người không thèm che giấu sự khinh miệt của mình đối với các đồng nghiệp bên Salomon. Chuỗi Xúc xích phàn nàn rằng Hill đã không trả lời các cuộc điện thoại của họ. Theo lời của một nhân viên ngân hàng, ông ta đối xử với Mike Zimmerman giống như người giúp việc. Họ thấy Hill ăn mặc quá chỉn chu, hay châm chọc, và có thái độ kẻ cả nên gọi là ông ta là… tên khốn Tom Hillish.

“Tên khốn Hill đó, như cách các anh gọi ông ta, có bộ phận sáp nhập thuộc hàng số một ở Phố Wall,” một ngày nọ, Chaz Phillips đã nhắc nhở các đồng nghiệp của mình. “Có cần tôi nhắc nhở các anh rằng bộ phận của anh ta bốn năm trước nhỏ hơn nhiều so với của Sally không.” Các nhân viên ngân hàng nhìn Phillips như thể anh ta bị điên vậy.

Chuỗi Xúc xích là nguồn cơn khiến Cohen liên tục sửng sốt. “Anh có biết tất cả những người đó là ai không?” Một buổi chiều, anh hỏi Andrea Farace khi thấy phòng làm việc của mình đầy người đến từ Salomon. “Họ đến từ đâu? Họ làm cái quái gì vậy?” Cohen kéo Gutfreund sang một bên và hỏi: “Chúng ta có thể có một cuộc họp ít người tham dự không?” Điều đó là không thể.

Johnson cũng rất ngạc nhiên trước đám rước kéo dài như vô tận của các cố vấn. Cohen dẫn đầu đám trợ lý như một đám cưới bằng tàu hỏa. Có lúc lão nói: “Này Peter, chả trách người của anh rẽ nhầm hướng trên biển Đỏ.”

Gutfreund thì phát cáu với cách Steve Goldstone xử lý công việc với ủy ban đặc biệt. Goldstone vẫn là đầu mối duy nhất của nhóm liên hệ với Peter Atkins, và Gutfreund cáu vì không thể nhận được bất kỳ sự hướng dẫn nào từ vị luật sư của Skadden. Gutfreund yêu cầu người của ông điều tra cơ bản về Goldstone; họ thấy anh không mấy tiếng tăm. Đôi khi, Gutfreund đề nghị với Cohen rằng cố vấn của Salomon, Peter Darrow, nên được phép nói chuyện với Atkins. Nhưng không có tác dụng gì. Trên thực tế, các giám đốc của Salomon đã hết ảo tưởng với toàn bộ đội ngũ của Johnson. Họ đổ lỗi cho Johnson về thất bại của thỏa thuận quản lý. Và khi các bài báo về sự tham lam của lão xuất hiện như nấm sau mưa, một số người càu nhàu rằng Johnson gây nhiều rắc rối hơn giá trị thật sự của lão.

Đối với nhóm quản lý bảy người của Johnson, cuộc sống của họ tại số 9 khu Tây nhanh chóng tiến đến mức siêu thực. Johnson, luôn là một kẻ cuồng tín về an ninh, lão yêu cầu kiểm tra thiết bị nghe trộm hằng ngày, từ chối đề nghị gài thiết bị nghe trộm ở văn phòng của Kravis. Các cuộc họp thường bị gián đoạn bởi những tiếng ping ping chói tai: trợ lý của John

Martin, Bill Liss, đã khăng khăng yêu cầu tất cả giám đốc điều hành hàng đầu đều phải mang máy nhắn tin, ông cũng yêu cầu như vậy với khoảng một tá phóng viên mà Liss luôn giữ liên lạc.

Cho dù nơi đây rất nhộn nhịp, nhiều trợ lý của Johnson vẫn cảm thấy bị cô lập một cách kỳ lạ, bởi Shearson và Salomon đã toàn quyền kiểm soát các công việc chuẩn bị cho cuộc đấu thầu tuần sau. “Khi một nhân viên ngân hàng nói về việc huy động tiền, anh ta là người của bạn,” Sage nói. “Khi anh ta bắt đầu viết séc, bạn trở thành người của anh ta.” Sage cảm thấy bất mãn, nên mang một bộ tivi đến văn phòng của mình, nhàn rỗi xem nó hàng giờ liền.

Trong khi đó, Johnson ngày càng cảm thấy tuyệt vọng. Không có điều gì trong Cuộc phiêu lưu vĩ đại của lão đi đúng theo kế hoạch: cuộc phục kích của Kravis, đàm phán hòa bình thất bại, sự om sòm về thỏa thuận quản lý, đống lộn xộn Del Monte, sự bêu rếu lão hằng ngày trên mặt báo. Và càng ngày, Shearson càng trở nên độc tài. Cuộc chiến này chẳng có gì là vui. “Chẳng có gì vui cho đến khi mặt trời lặn,” Johnson cằn nhằn. “Sau đó là thứ thức ăn chết tiệt, và mọi người ăn tối, nói chuyện và nói chuyện. Cuối cùng, nơi tôi muốn ăn là ở văn phòng của mình vào ban đêm.”

Điều khiến Johnson phiền não nhất trong tất cả những điều đó là mức giá đấu thầu. Ngay cả khi họ giành chiến thắng, chiếc Ferrari vĩ đại của lão cũng sẽ bị tháo rời từng phần bán đi để trả nợ, và lão cũng sẽ bị còng tay vào vô lăng trong nhiều năm tới. Vẻ chán nản của Johnson gây khó chịu đến mức trong một phiên họp chiến lược, một nhân viên ngân hàng đầu tư đã gọi Ed Horrigan ra và đề nghị ông nói chuyện để ông chủ trở nên phấn chấn hơn. Nhân viên ngân hàng đề nghị: Đơn giản là đừng để người lãnh đạo tinh thần của nhóm từ bỏ cuộc chiến này.

“Chúng ta không thể từ bỏ trận chiến,” Horrigan nói với Johnson. “Tôi thà quay trở lại để bị đánh đập, đổ máu và cúi đầu còn hơn là bỏ đi. Nếu có ai biết cách điều hành công ty này ở mức giá cao hơn, theo cách giảm thiểu tối đa nỗi đau, thì đó là anh và tôi. Nếu buộc phải thua, tôi muốn chúng ta thua trong một trận chiến kịch liệt, chứ không phải là một sự nhượng bộ. Anh phải thắng, Ross. Anh có danh tiếng, đừng để mất nó.”

Tuy nhiên, nếu “kẻ sẵn sàng lâm trận Ed Horrigan” sẽ đứng lên chiến đấu, thì Johnson lại như muốn chìm nhanh xuống. “Anh không hiểu đâu. Chúng ta không cần phải giành chiến thắng, Ed,” lão nói.

“Đây là trận bài poker. Anh không thể đặt niềm kiêu hãnh của mình lên trên những toan tính.”

Thứ Năm, ngày 10 tháng Mười một, Johnson rời New York đến căn hộ ở Jupiter, nơi lão mong có một ngày cuối tuần yên tĩnh. Lão chẳng buồn dừng lại Atlanta để khai trương nhà chứa máy bay mới ở sân bay Charlie Brown. Trên thực tế, họ đã lên kế hoạch chuẩn bị kỹ lưỡng cho buổi tiệc chào mừng đó, nhưng hầu như không có ai trong số những người được mời xuất hiện: không có các quan chức thành phố, không có nhân viên từ những nhà chứa máy bay gần đó, thậm chí cả các nhân vật hàng đầu của RJR Nabisco, những người chỉ muốn lánh mặt. Dường như không có ai muốn làm điều gì đó cùng lão. Buổi tiệc tối được rút ngắn, và nhân viên mang thức ăn thừa về nhà để tự thưởng thức.

Cuối tuần đó, Johnson nhận được một cuộc gọi từ Hugel, ông mới trở về từ Moscow. Hugel đã nhận được bản sao kê tình hình tài chính mới của RJR Nabisco gửi Ủy ban chứng khoán. Trong bản in đó, ông thấy Johnson đã tăng mức bồi thường của Andy Sage từ 250.000 đô-la lên 500.000 đô-la

một năm. Ông rất tức giận khi đọc bản kê đó. Hugel chắc chắn hội đồng quản trị chưa bao giờ chấp thuận tăng lương.

"Hội đồng quản trị đã phê duyệt việc này vào tháng Bảy," Johnson nói. Hugel đã kiểm tra các ghi chú của cuộc họp tháng Bảy, và không tìm thấy gì cả. Ông gọi lại cho Johnson. Lần này, Johnson giải thích rằng việc tăng mức bồi thường đã được phê duyệt vào tháng chín, nhưng có hiệu lực từ tháng Bảy.

Charlie Hugel không tin lão. Ông nghĩ đó là lần thứ hai trong tuần ông bắt gặp Ross Johnson nói dối.

-

"Tôi sẽ giúp anh trở nên giàu có."

Những lời nói của Johnson cứ đeo bám tâm trí của John Greeniaus. Con đường anh đã chọn kể từ cuộc gặp định mệnh với Johnson là cực đoan, nhưng con đường này anh không thể không đi. Đó là vấn đề về lòng trung thành, hoặc là trung thành với người của anh ở Nabisco hoặc với người đàn ông sẽ khiến họ phải lang thang vô định. *Tôi sẽ giúp anh trở nên giàu có*. Bằng cách nào Johnson có thể làm điều này, Greeniaus tự hỏi, liệu tiền có khiến mọi thứ trở nên tốt hơn không? Tiền không phải là động lực hành động của John Greeniaus; động lực của anh là làm cho cỗ máy Nabisco được tra đủ dầu mỡ và vận hành trơn tru. Nhưng bây giờ, Johnson lại muốn lấy đi cỗ máy đó của anh, bán đi từng thứ phụ tùng của nó.

Đầu tiên, anh cảm thấy tê tái. Rồi sự tê tái lại nhường chỗ cho sự tức giận. Bây giờ, mọi thứ đã quá rõ ràng: Tại sao Johnson lại tái tổ chức Nabisco và Del Monte thành những bộ phận riêng biệt có quy mô nhỏ lẻ và

dễ bán; tại sao Johnson lại trao 300.000 cổ phiếu hạn chế chuyển nhượng cho người của thuốc lá vào mùa hè đó, và hầu như không cho một người nào ở Nabisco;* tại sao Horrigan cứ luôn theo đuôi lão. Johnson đã âm thầm sắp xếp điều này trong một thời gian dài, Greeniaus quả quyết rằng lão đã lừa dối tất cả mọi người. Giờ lão hứa sẽ quan tâm tới Greeniaus, giúp anh có một bến đỗ hạnh phúc ở thiên đường mới, một công ty nào đó. Anh sẽ không bao giờ tin Johnson nữa.

Greeniaus ghét ý tưởng LBO này, nhưng việc không được mời tham gia nhóm quản lý cũng khiến anh phiền lòng không kém. Anh cảm thấy cay đắng khó tả. Cuối cùng, như mọi khi, đúng với bản chất con người John Greeniaus, cơn nóng giận đã nhường chỗ cho lý trí lạnh lùng. Phát điên lên sẽ chẳng có tác dụng gì, anh sẽ trả thù.

Greeniaus bay về trụ sở của Nabisco ở New Jersey vào ngày vụ LBO được công bố. Chỉ vài ngày sau, anh bí mật nhét tài liệu kế hoạch vào một phong bì dán nhãn "bí mật và khẩn cấp" gửi cho Charlie Hugel.

Đây là phần đầu tiên của kế hoạch mà Greeniaus cho là ảo mộng. Anh gần như chắc chắn Johnson sẽ có được công ty. Johnson biết những điều mà không đối thủ nào của lão được biết. Lão có hội đồng quản trị trong tay. Nhưng nếu những lời đồn đại về những điều tuyệt mật này có thể giúp các giám đốc nhận ra bản chất thực sự của Johnson, Greeniaus biết khi đó họ sẽ hiểu. Nếu có một bên đấu thầu khác khiến Nabisco rung chuyển hơn công bố của Johnson, anh sẽ hỗ trợ và xúi bẩy kẻ thù.

Anh gọi Larry Kleinberg, Giám đốc Tài chính của Nabisco, tới văn phòng, và nói với ông ta họ sẽ nghiên cứu kỹ cấu trúc của Nabisco đồng thời tự đổi mới nó dưới mô hình tăng trưởng nhanh. Họ sẽ khiến nó hấp dẫn hơn cho một bữa tiệc lớn, để mọi người thấy cách họ tiết kiệm tiền và

thúc đẩy dòng tiền. Nếu các nhà thầu khác nhìn thấy tiềm năng thực sự của Nabisco, họ có thể sẽ tăng giá thầu và đánh bại Johnson. Và nếu thắng, họ có thể giữ được Nabisco. Greeniaus cho rằng việc này rất khó thành công, nhưng đó là cơ hội duy nhất của họ để cứu công ty. "Đây là một trò chơi sinh tồn," Greeniaus nói với Kleinberg. "Hãy chơi hết khả năng của chúng ta."

Trong khi bí mật chuẩn bị cho cuộc chiến tranh du kích, Greeniaus hết sức cố gắng giúp đội quân của mình cảm thấy hạnh phúc. Văn phòng của anh liên tục tuôn ra những bức tranh đả kích Johnson và các bản ghi nhớ để làm phấn chấn các giám đốc điều hành đang chán nản của Nabisco. Một bức tranh châm biếm cho thấy một thẩm phán tòa án ly hôn đang hỏi một cậu bé: "Cháu thích sống với cha mẹ hút thuốc hay không hút thuốc?" Greeniaus viết thêm một câu: Ai mà biết được - có thể chúng ta sẽ sống tốt hơn với cha mẹ không hút thuốc."

Khi Kravis xuất hiện tham gia đấu thầu, Greeniaus bắt đầu quyết tâm thực hiện chiến dịch của mình. Được giới thiệu với các nhân viên ngân hàng của ủy ban đặc biệt tại Dillon và Lazard, anh đã khiến họ thích thú với các "thông tin thú vị" về RJR Nabisco. "Hãy đoán xem có bao nhiêu thành viên trong Đội golf RJR Nabisco," Greenusus hỏi. Họ dự đoán: 8, 10, có thể là một tá. "Thế còn 25 thì sao?" Greeniaus nói. "Làm thế nào mà chi phí cho đội lên đến con số từ 7-10 triệu đô-la/năm?"

Anh kích thích họ bằng việc nêu ra những cái tên nổi tiếng — Jack Jacklaus nổi tiếng và hợp đồng trị giá hàng triệu đô-la — và làm họ ngạc nhiên bằng sự lấp lửng. Vậy Vijay Amritraj là ai, và tại sao anh ta lại ở trong đội RJR Nabisco? Greeniaus làm cho họ vui bằng những câu chuyện về biệt thự ở Castle Pines, khu nhà ở Palm Springs, căn hộ ở New York.

Greeniaus áp dụng một phương pháp điên rồ: Càng cho các nhân viên ngân hàng thấy sự lãng phí, họ càng thấy khả năng có thể giảm, giá đấu thầu sẽ càng cao.

Cuối cùng, sau ba tuần trêu chọc các nhân viên ngân hàng bằng những mẩu tin nhỏ, Greeniaus đã sẵn sàng thực hiện kế hoạch. Anh trình bày ý tưởng của mình với Josh Gotbaum của Lazard, người này ngay lập tức nắm bắt được tầm quan trọng của kế hoạch. “Chúng tôi sẽ chỉ nói những điều này với ủy ban đặc biệt,” Greeniaus nói. “Nó không thể đến tai nhóm quản lý, đến Ross. Một số điều chúng tôi nói ra có thể phải trả giá bằng công việc của chính mình.” Gotbaum bảo đảm với Greeniaus rằng kế hoạch của họ sẽ không bao giờ đến tai Johnson.

Greeniaus đã lên kế hoạch trình bày trước ủy ban đặc biệt ở công ty luật Skadden Arps vào thứ Hai ngày 14 tháng Mười một. Do trùng hợp, Johnson cũng được gọi đến để trả lời các câu hỏi như một phần của quá trình thẩm định của hội đồng quản trị. Sáng hôm đó, Greeniaus ghé qua số 9 khu Tây trên đường đến cuộc họp hội đồng quản trị.

“Johnny,” Johnson nói oang oang khi phát hiện ra Greeniaus, “đến đây! Chúng tôi đang bàn chiến lược để đối phó với ủy ban đặc biệt.”

Hoảng hồn, Greeniaus theo Johnson vào phòng họp bao quanh toàn bằng kính, ở đó Steve Goldstone và nhóm quản lý đang ngồi quanh chiếc bàn tròn lớn thảo luận sôi nổi. Đó là cuộc họp đầu tiên của Johnson với hội đồng quản trị trong gần một tháng, và mọi người đều đang lên ý tưởng về cách đối phó. Như thường lệ, Horrigan đưa ra cách tiếp cận mang tính chiến đấu: Đừng đưa cho những kẻ khốn đó bất cứ thông tin mới nào. Johnson thì do dự giữa thái độ lạnh nhạt và lịch sự. Greeniaus ngồi chết sững vì sợ sẽ bị phát hiện.

Khi đến giờ phải đến Skadden, Johnson phát hiện lão chưa có phương tiện di chuyển. Lão quay sang Greeniaus, người phụ trách xe limo ở Nabisco. Họ cùng đến Skadden; ở đó, họ ngồi trong một căn phòng nhỏ. Khi Hugel đến đưa Johnson vào cuộc họp hội đồng quản trị, Greeniaus đứng đó, lo lắng và bối rối. Cho dù can đảm đến đâu, Greeniaus cũng không có cách nào để anh trình bày vấn đề trước sự hiện diện của Johnson.

Hugel nhìn anh chằm chằm với ánh mắt khó hiểu. “John, anh không ở trong nhóm quản lý, phải không?”

“Không,” Greeniaus nói.

“Vậy hãy đợi ở đây,” Hugel nói.

Nhẹ người, Greeniaus trở về chỗ ngồi của mình.

-

“Có một kẻ chỉ điểm trong phòng này,” Hugel nói, sải bước quanh phòng họp và nhìn chằm chằm vào mọi người cứ như thể họ là người có tội. “Có một kẻ chỉ điểm, và tôi sẽ tìm ra người đó là ai.”

Khi họ chuẩn bị cho sự xuất hiện của Johnson sáng hôm đó, các thành viên hội đồng rõ ràng đã rất cáu kỉnh. Đã 27 ngày kể từ khi khủng hoảng LBO bùng phát và tất cả đều cảm thấy như thể họ là các con tin của cuộc khủng hoảng này. Cơn giận dữ của Hugel nhằm vào các vụ rò rỉ báo chí cứ tiếp tục không ngừng kể từ cuộc họp đầu tiên của ủy ban ba tuần trước. Felix Rohatyn của Lazard kêu gọi Hugel hãy bình tĩnh. Ông nói các thông tin rò rỉ có thể đến từ bất cứ đâu, và các cuộc truy tìm kẻ chỉ điểm chỉ làm trầm trọng thêm tình trạng căng thẳng mà tất cả mọi người đều cảm thấy.

Về cá nhân Hugel, một số giám đốc nghĩ ông có hơi có chút đạo đức giả. Tất cả họ đều biết Johnson thường xuyên nói chuyện với Hugel, một lợi thế mà các bên đấu thầu khác không có, và điều đó có thể khiến ủy ban phải đối mặt với các vụ kiện. Đã hai lần các cố vấn của hội đồng quản trị cố gắng đề cập vấn đề đó với ông, nhưng không mang lại kết quả. Hugel đã đưa ra những cảnh báo nhẹ nhàng trong một loạt các cuộc phỏng vấn trên báo, trong đó ông đề nghị hội đồng quản trị dường như sẽ ưu tiên gói thầu nghiêng nhiều về tiền mặt nhất, như một cách chống lại trái phiếu rác và các loại chứng khoán khác. Ông nói: "Tiên mặt mới là tiền thật."

Bồi thêm vào không khí cáu giận sáng hôm đó là bức thư của Ronnie Grierson, một giám đốc người Anh. Tất cả các giám đốc khác đều biết Grierson đang rất lo lắng về trách nhiệm pháp lý của mình trong bất kỳ vụ kiện nào. Tham dự các cuộc họp hội đồng quản trị qua loa điện thoại từ London, ông ta cứ làm chậm cuộc họp bằng những câu hỏi mà người khác cho là soi mói; Hugel đã buộc phải cắt ngang ông ta nhiều lần. Tuy nhiên, các giám đốc khác lại chia sẻ mối quan ngại đó của Grierson. Tất cả các thành viên hội đồng quản trị được yêu cầu không ghi chép, trừ khi họ muốn nhận được trát hầu tòa vào một ngày đẹp trời.

Bây giờ, Grierson lại yêu cầu Johnson và toàn bộ nhóm quản lý từ chức. Ông ta đề xuất, họ "rất không phù hợp", khi chính họ là những người điều hành công ty này nhưng lại cố gắng mua lại nó. Hugel có thể đưa vấn đề của Grierson ra bàn thảo nhưng đó là chuyện sau này. Hiện tại, mọi người đều thấy những đề nghị đó thật khó chịu. Giờ không phải là lúc để chia rẽ nhóm.

Tâm trạng đó vẫn chưa được cải thiện mấy khi Johnson và Horrigan được hộ tống đến để giải trình trước hội đồng quản trị. Khi được hỏi về

thỏa thuận quản lý, Johnson tiếp tục cho rằng tờ *Times* đã viết sai sự thật, rằng phần mà lão được hưởng cũng chẳng khác gì các vụ LBO khác. Khi được hỏi về việc cắt giảm chi phí trong bộ phận thuốc lá, cả Johnson và Horrigan đều tuyên bố thẳng thừng rằng "không có cắt giảm". Họ gần như có thái độ thù địch, và điều đó cho thấy họ không cùng quan điểm với hội đồng quản trị.

Đến lúc này, sự rạn nứt đang lớn dần giữa Johnson và Hugel bắt đầu thể hiện ra mặt. Hội đồng quản trị đã nhiều lần tuyên bố phản đối các nhà thầu có ý định sẽ bán trước các tài sản của RJR Nabisco, nghĩa là đồng ý bán công ty của mình ra bên ngoài trước khi cuộc đấu thầu kết thúc. Khi Johnson phủ nhận nhóm của mình đang làm như vậy, Hugel cười mỉa mai và nói: "Mọi người đều bán trước mà."

"Anh đang nghi ngờ lời nói của tôi phải không?' Johnson ngắt lời, "nói như vậy là hoàn toàn sai. Tôi muốn anh rút lại tuyên bố đó. Có thể Shearson đang làm điều đó, và Sally cũng đang làm điều đó, nhưng tôi có thể nói với anh rằng chúng tôi không làm điều đó." Hugel không tranh cãi, nhưng rõ ràng mọi người đều nhận thấy những tình bạn đẹp sẽ không tồn tại trong cuộc chiến đấu thầu này.

-

Điểm mấu chốt cho thành công của bất kỳ vụ LBO nào là một loạt các dự báo về lợi nhuận, doanh số bán hàng và quan trọng nhất là dòng tiền mặt. Bởi vì dòng tiền cho thấy khả năng trả nợ đang gánh của một công ty, các dự báo đó cũng là yếu tố then chốt để hình thành giá thầu. Và giá thầu

phù hợp có ý nghĩa rất lớn với một vụ LBO: Giá càng cao, nợ càng nhiều. Khoản nợ quá lớn có thể đè bẹp những công ty khỏe mạnh nhất.

Kravis đã hy vọng các phiên thẩm định tiến hành ở khách sạn Plaza sẽ giúp bên anh có được những dự báo đáng tin cậy. Nhưng thật choáng váng, người của anh ngày càng sa lầy vào mớ thông tin lộn xộn. Đến thứ Hai, bốn ngày trước khi đến hạn đưa ra giá thầu, Kravis mới chỉ biết vài điều về Del Monte, một chút về Nabisco và không có gì về bộ phận thuốc lá của Horrigan.

Công việc thu thập thông tin cho các dự báo được Kravis giao cho cộng sự tên là Scott Stuart, 30 tuổi, một cử nhân luật đẹp trai, có một căn hộ luôn bị lãng quên ở khu phố Upper West Side. Thường xuyên làm việc 18 tiếng một ngày, Stuart đã xây dựng bốn gói dự đoán riêng biệt cho RJR Nabisco, mỗi gói lại chính xác hơn so với gói trước đó, ít nhất là về lý thuyết.

Anh bắt đầu với những con số thu được từ RJR Nabisco thông qua ủy ban đặc biệt. Thông tin trực tiếp từ Johnson sẽ không đáng tin. Thường thì Stuart sẽ dành nhiều tuần để động não với nhóm quản lý, sàng lọc những con số đó và xác định các lĩnh vực có thể nhìn thấy tiềm năng tiết kiệm tiền. Nhưng khi nhóm quản lý không ở trong hội đồng quản trị, Stuart đã chuyển sang nghiên cứu các báo cáo phân tích ngành công nghiệp thuốc lá của Drexel và Merrill Lynch. Sau khi làm việc với các nhân viên ngân hàng ở Morgan Stanley và Wasserstein Perella, anh đã có những sửa đổi mới. Từng chút một, Stuart đã biên soạn một bản dự báo đẹp, gọn gàng chỉ bằng các phân tích trên máy tính. Anh muốn tin rằng chúng đáng tin cậy, nhưng anh cũng sợ chúng chẳng chính xác hơn mấy so với những phỏng đoán.

Những lỗ hổng lớn trong các phân tích của Stuart, kết quả của việc anh không thể tiếp cận được những số liệu quan trọng, đã lộ rõ. Thậm chí trong

điều kiện lý tưởng, Stuart cũng không thể cố gắng đưa ra các dự đoán khi chưa thu thập đầy đủ số liệu có liên quan. Nhưng với tình hình hiện tại, anh không có sự lựa chọn. Hạn chế về thời gian buộc anh phải nghĩ ra kế sách nào đó. Trong ba tuần, Stuart liên tục làm phiền các nhân viên ngân hàng ở Dillon và Lazard hòng tìm ra các con số, nhưng không có kết quả. Lúc đầu, anh cũng nghĩ họ cũng đang cản trở anh. Nhưng sau đó, anh nhận ra vấn đề nằm ở RJR Nabisco.

Chỉ những người nằm trong số ít các nhân vật chóp bu mới hiểu được toàn bộ bức tranh. Và thông tin bọn họ đưa ra, như Ed Robinson chẳng hạn, chỉ có tên, cấp bậc và số sê-ri.

Đến thứ Hai, Stuart thật sự hoảng loạn. Ngày nào anh cũng lùng sục những con số còn thiếu, hét lên với Dillon Read và Lazard, la mắng kế toán và luật sư của chính mình, lê la khắp các phòng dữ liệu ở Atlanta. Phòng dữ liệu, *ha ha!* ý tưởng đến đó khiến Stuart bật cười thành tiếng, ở đó cũng có nhiều dữ liệu đấy: hàng tập các số liệu thô sẽ cần nhiều tuần, nếu không muốn nói là vài tháng, để hiểu chúng. Cũng có những bản số liệu được viết bằng tiếng Trung.

Những con số anh đang cần không quá phức tạp: ước tính dự trữ tiền mặt khả dụng của RJR Nabisco, tổng số nợ phải trả, ước tính số tiền thanh toán cho nhóm quản lý của Johnson theo các gói thôi việc "dù vàng". Những dự báo rất cơ bản, nhưng chúng là nền tảng để Kravis và Roberts quyết định giá thầu của họ. Cả hai ông chủ của anh đang ngày càng mất kiên nhẫn với việc anh không thể đặt lên bàn làm việc của họ gói dự đoán hoàn chỉnh. Stuart nhận thức được điều đó, và cảm thấy rất bất an.

Nếu việc thiếu những con số cần thiết vẫn chưa đủ tệ, Stuart thậm chí còn không hoàn toàn hiểu những gì anh có. Đặc biệt, có một con số cứ

khiến các con số khác rối tung lên. Trong các dự báo ban đầu mà họ đã nhận được từ RJR Nabisco, có một dòng ghi là: “Sử dụng tiền mặt khác”. Bên cạnh đó là một dãy các con số thể hiện trong 10 năm qua, mỗi năm Nabisco chi tiêu từ 300-500 triệu đô-la tiền mặt khác. Stuart không biết ý nghĩa của những con số đó. Cái quái gì mà sử dụng khác? Đó là dòng tiền ra hay vào? Anh phải làm sao đây, cộng thêm hay trừ đi? Có nên để ý đến nó không? Kravis sẽ không vui chút nào khi người của anh bỏ qua khoản tiền 500 triệu đô-la. Chênh lệch giữa cộng và trừ là gần 1 tỷ đô-la, gần bằng mức chênh lệch giữa giá thầu 96 đô-la/cổ phiếu và 92 đô-la/cổ phiếu. Trong ba tuần, các con số nằm đó giống như một dãy hòn than bí ẩn, phát sáng rực rỡ trên màn hình tối thui của chiếc máy tính cá nhân nhãn hiệu IBM của Stuart, chúng thuộc thể loại chẳng ai đủ tài để có thể giải thích. Khi họ hỏi Ed Robinson về những số liệu đó trong cuộc thẩm định tại khách sạn Plaza, ông ta trả lời là không biết. Các thành viên trong ủy ban đặc biệt cũng không biết luôn. “Sử dụng tiền mặt khác” giờ đây là vấn đề đứng đầu danh sách những bí ẩn mà Stuart chỉ có bốn ngày để giải quyết.

Rồi vào thứ Hai, Stuart nhận được một cuộc gọi từ một đối tác ở Dillon Read tên là Blair Effron. “Anh có thể dành thêm chút thời gian với John Greeniaus không?” Effron hỏi. Greeniaus khi đó vừa nói chuyện xong với ủy ban đặc biệt. “Tôi nghĩ rằng,” Effron nói, “gã này muốn cho anh biết một câu chuyện có thật.”

Stuart thông báo lời đề nghị cho Paul Raether. “Gặp chứ, tại sao không?” Raether trả lời. “Lần đầu tiên có người muốn giúp chúng ta đấy.”

Một cuộc họp được ấn định vào chiều hôm đó tại khách sạn Carlton House ở trung tâm thành phố. Raether dẫn Stuart và một cộng sự nữa vào phòng họp, họ ngồi xuống ghế quanh một chiếc bàn tròn. Greeniaus đã ở

đó, có Larry Kleinberg đi theo. “Trước khi chúng ta bắt đầu,” Greenusus bắt đầu nói, “tôi có một vài điều muốn hỏi các vị.”

“Xin mời,” Raether nói.

“Các vị có còn nói chuyện với nhóm quản lý không?”

“Không.”

“Thế còn Ross Johnson?”

“Không.”

“Các vị có dự định trò chuyện với họ không?”

“Theo tôi thì không.”

“Tốt,” Greeniaus nói. Tình trạng an toàn đã được xác lập. “Tôi có một vài điều muốn nói với các vị.”

Trong bài phát biểu dài hai giờ rưỡi, Greeniaus nói về những điều mà Raether, vẫn đang vô cùng sửng sốt, rất muốn nghe trong sự nghiệp 10 năm làm LBO của mình. Chỉ trong một lúc, Greeniaus đã tiết lộ toàn bộ các bí mật hoạt động và chiến lược của Nabisco, những điểm yếu để tấn công và những chi tiêu hoang phí vô độ.

“Nghe này,” Greeniaus nói, “chưa từng có ai thắc mắc về cách công ty chúng tôi kiếm tiền. Để tôi cho các vị biết, có rất nhiều cách để thực hiện việc này.”

Greeniaus nói chắc như đinh đóng cột rằng Nabisco có thể tăng doanh thu hoạt động tới 40% trong vòng một năm nếu cần. Lợi nhuận biên có thể tăng lên mức 15% so với mức hiện tại là 11%. Theo anh, dòng tiền mặt có thể tăng lên 1,1 tỷ đô-la một năm từ mức 816 triệu đô-la.

“Anh nói gì vậy,” Raether hoài nghi.

"Không, anh không hiểu rồi," Greeniaus đáp lại. "Điều lệ của chúng tôi là phải điều hành công ty một cách ổn định. Không có lý do nào thực sự chính đáng để doanh thu của một nhóm ngành tăng lên 15% hoặc 20%. Trên thực tế, tôi sẽ gặp rắc rối nếu doanh thu tăng nhiều như vậy. 12% là mức lãi tôi phải thực hiện mỗi quý. Vấn đề lớn nhất của tôi trong quý tới là xử lý tất cả lượng tiền mặt tăng thêm mà các công ty này tạo ra. Lợi nhuận sẽ rất cao. Chúa ơi, tôi phải chi tiền để giảm lãi xuống." Cách làm là như vậy đấy, Greeniaus giải thích, bởi vì Phố Wall luôn khao khát họ có thể dự báo được các công ty của chúng tôi.

Raether như chết lặng. "Thế anh định chi tiêu số tiền đó như thế nào?"

"Quảng cáo sản phẩm, marketing."

"Anh có tiêu hết số tiền đó không?"

Greeniaus cười thầm. "Không, không hẳn."

Anh đề cập đến kế hoạch trị giá 4 tỷ đô-la của Johnson để hiện đại hóa các tiệm bánh của Nabisco. "Công nghệ vì lợi ích của công nghệ," Greeniaus phỉ báng, một hệ thống để tiêu thụ dòng tiền của thuốc là mà Johnson không biết phải làm gì với nó. "Anh không cần phải tiêu hết số tiền này," anh nhấn mạnh, "chỉ cần chi tiêu nó vào việc nào đó."

Greeniaus đã công khai những gì linh thiêng đối với Johnson và phơi bày từng thứ một. Đội golf Nabisco: một sự lãng phí. Các giải đấu golf: một trò hề. "Có nên chi 10 triệu đô-la mỗi năm cho Dinah Shore không? Điều đó có giúp cho việc bán bánh quy giòn không? Không. Nhưng công ty buộc chúng tôi phải làm như vậy. Chúng tôi phải chi tiêu cho những khoản đó."

Đầu óc Raether quay cuồng khi anh rời khỏi cuộc họp. Đây là cơ may mà họ vẫn đang chờ đợi. "Người bên các anh tốt hơn nên chắc chắn về những con số đó," anh nói với Greeniaus khi họ rời đi, "vì anh có thể sẽ phải báo cáo chúng." Ý tứ đã rất rõ ràng: Nếu Kravis thắng, Nabisco sẽ được giữ lại, không bán. Greeniaus rời cuộc họp với tâm trạng cực kỳ sung sướng.

Raether hối hả trở lại và báo cáo về cuộc họp với Kravis. "Tôi cho rằng chúng ta không nên vội bắt đầu," Kravis nói. Một ý nghĩ chợt nảy ra trong đầu anh rằng Greeniaus có thể là một kế sách của Johnson.

"Không, tôi nghĩ gã này nói thật," Raether nói. Kravis cứ nghĩ mãi Greeniaus là loại người nào: Kẻ phản bội hay người hùng? "Tôi phải dành cho gã này nhiều lời khen," Raether nói. "Đây là điểm yếu nhỏ đầu tiên của thỏa thuận này."

Đó là những tin tức tốt lành đầu tiên mà hai người có được trong gần hai tuần trở lại đây. Raether chẳng mất nhiều thời gian để khớp nối các giả định của Greeniaus vào mô hình mua lại của họ. Đến ngày hôm sau, tác dụng của chúng đã rõ ràng. Nếu tất cả những gì Greeniaus nói là đúng, Kohlberg Kravis có thể tăng giá thầu từ mức 90 đô-la/cổ phiếu lên gần 100 đô-la/cổ phiếu.

-

Thứ Ba, Johnson bay đến Washington để gặp Tổng thống. Trên thực tế, lão là một trong một số ít các giám đốc điều hành được Tổng thống Ronald Reagan hẹn gặp hôm đó. Tất cả khách mời đều là thành viên của ủy ban kỷ niệm 200 năm Hiến pháp Mỹ. Johnson là Phó Chủ tịch của ủy ban. Lão

được dẫn vào phòng làm việc của tổng thống sau bữa trưa, và bắt tay với Reagan. Tổng thống nói với lão: "Ross, tôi có thể nhận thấy gần đây ông có vẻ rất được công chúng quan tâm."

Johnson chỉ biết cười. Lần này, lão không có trong đầu một câu nói sâu cay nào. Sau khi chụp ảnh, nhóm của lão gặp Kenneth Duberstein, chánh văn phòng tổng thống và Colin Powell, cố vấn an ninh quốc gia. Cả hai đều hỏi lão về việc mua lại. Johnson đã kể một số câu chuyện cười về cung cách làm việc của Phố Wall.

Nhưng ngay cả việc được trò chuyện thân tình với tổng thống cũng không khiến lão thoát khỏi tâm trạng bi quan ngày càng trầm trọng. Sau đó, khi lên máy bay trở về New York, lão quay sang Dwayne Andreas, Chủ tịch của Archer Daniels Midland — một tập đoàn kinh doanh hàng hóa và thực phẩm toàn cầu — chủ tịch của ủy ban và cũng là bạn lão; lão nói ước gì họ được gặp nhau thường xuyên hơn. "Này Dwayne," lão nói, "trong một vài tuần tới, tôi có thể sẽ có nhiều thời gian rảnh hơn."

-

Máy tính chạy trên bàn của Ted Forstmann đang kể một câu chuyện nghiệt ngã. Với mức giá 85 đô-la/cổ phiếu, Forstmann sẽ thoải mái đấu thầu cho RJR Nabisco. Thỏa thuận có thể được cấp vốn theo cách của Forstmann Little: chỉ dùng tiền mặt và không có trái phiếu rác. Ở mức giá 90 đô-la/cổ phiếu, họ vẫn có thể thực hiện được dù lợi nhuận cho các nhà đầu tư của ông sẽ giảm mạnh. Như đã hứa, các tổ chức đầu tư tiền vào Forstmann Little sẽ nhận được mức lãi tối thiểu 35%. Để trả giá thầu cao hơn 90 đô-la, Forstmann có thể thấy mức lãi cho các nhà đầu tư sẽ còn

chưa đến 20%. Chết tiệt, ông nói, tín phiếu kho bạc còn trả 11%. Thật là nhục nhã.

Chỉ có một cách để tăng tiền lãi, đủ để biện minh cho cuộc đấu thầu này. Forstmann có thể thấy ở mức giá cao hơn 90 đô-la, họ sẽ dự thầu với sự trợ giúp của khoản vay bắc cầu từ Goldman Sachs, có nghĩa là tái cấp vốn thông qua việc bán trái phiếu rác. Forstmann co rúm lại khi nghĩ đến điều đó, nhưng Geoff Boisi đang thúc bách ông tiến hành theo ý tưởng này. Cả tuần nay, theo yêu cầu của Boisi, Forstmann đã tham dự một khóa học cấp tốc về trái phiếu rác. Trong một nửa thời gian học, ông không thể hiểu những gì các nhân viên ngân hàng Goldman trẻ tuổi nói. Ông phàn nàn: “Tôi đang nói tiếng Anh, còn họ cứ như đang nói tiếng Thổ Nhĩ Kỳ.”

Nhưng những điều Forstmann hiểu được cũng đủ để ông nhận ra các rủi ro mà một khoản vay như vậy có thể mang lại. Trong mỗi quý, nếu Goldman không thể bán trái phiếu để hoàn trả khoản vay, lãi suất của khoản vay sẽ tăng lên. Và tăng lên. Nếu mọi việc suôn sẻ, Forstmann có thể hoàn trả khoản vay thông qua dòng tiền mặt của RJR Nabisco. Nhưng nếu vì bất kỳ lý do gì, Goldman không thể bán được trái phiếu rác, Forstmann Little sẽ phải chịu trách nhiệm trả toàn bộ số tiền vay. Khi đó, Forstmann buộc phải đặt cược toàn bộ thỏa thuận vào việc Goldman có thể bán được trái phiếu rác hay không, một vụ cá cược mạo hiểm có thể gây tai tiếng cho công ty vốn rất trong sạch của ông.

Boisi thực sự rất sốt ruột, ông rất muốn có khoản vay bắc cầu này. Ông đảm bảo với Forstmann rằng nó an toàn. Xác suất Goldman không thể bán trái phiếu chỉ là một phần nghìn.

“Thế à,” Forstmann hỏi lại, “vậy thì ông hãy viết vào đây,” có nghĩa là viết vào hợp đồng.

“Không, Teddy,” Boisi giải thích. “Chúng tôi phải có quyền thoát khỏi chuyện này trong trường hợp khẩn cấp.”

Đây là giai đoạn tồi tệ nhất của một quá trình mà Forstmann ngày càng cảm thấy khó chịu. Thảo luận về thuốc lá để lại cho ông cảm giác gờn gợn. Tranh luận về nhu cầu trong tương lai của thị trường thuốc lá cho tuổi thiếu niên khiến ông cảm thấy mình giống như kẻ buôn bán ma túy. Ít nhất là các cuộc đàm phán với ngân hàng vẫn diễn ra tốt đẹp. Chiều Chủ nhật, Forstmann mặc quần jeans màu xanh đứng trước một khán phòng chật ních người ở ngân hàng Hanover, hô hào đám đông gồm các nhân viên ngân hàng mặc comple xám để huy động số tiền hơn 10 tỷ đô-la mà ông đang cần. Trong tất cả những lần ông xuất hiện, tiền đều sẽ đến tay ông.

Cuối cùng thì họ vẫn luôn quay trở lại với trái phiếu rác. Đầu óc họ cứ mãi suy nghĩ về nó. Đến lúc này, Boisi phải giơ tay chào thua.

“Ông là ai, linh mục à?” ông hỏi Forstmann. “Ông có niềm tin tôn giáo nào liên quan đến chuyện này không?”

Forstmann cố giải thích: “Geoff, làm thế không được đâu. Tôi là một chiến binh, nhưng tôi không thể làm những việc như vậy.” Ông lôi một bản sao bài báo mà ông đã viết cho tờ *Wall Street Journal* ra và lắc lắc nó trước mặt Boisi. “Ông biết đấy, tôi thực sự tin những thứ này.”

Chiều thứ Ba, khi họ đang tranh luận gay gắt thì Brian Little kéo Forstmann sang một bên. “Tôi nghĩ ông, Nicky và tôi nên nói chuyện với nhau.” Hai người kéo cổ Forstmann và lui về văn phòng của Little.

Ba cộng sự biết họ đang ở vào thế khó. Đơn giản là lợi nhuận quá thấp, trừ khi họ sử dụng trái phiếu rác. Chẳng ai trong số họ muốn làm điều đó. Nhưng sự thật đơn giản là ngay cả khi muốn làm, họ cũng không thể. Những chỉ trích kịch liệt của Forstmann trong việc chống lại trái phiếu rác

đã gây bất lợi cho họ. Vận dụng các khoản vay bắc cầu thông qua trái phiếu rác sẽ biến họ thành tâm điểm chế giễu của công chúng. "Nhưng thực tế là chúng ta không thể thực hiện vụ này mà không có trái phiếu rác," Little nói.

Tâm trạng của họ thật u ám. "Theo tôi, chúng ta nên kết thúc chuyện này ngay lập tức," Ted Forstmann nói.

Ông thông báo tin này cho Boisi và ba đối tác của công ty. Sau khi cơn giận dữ ban đầu lắng xuống, ông viết một thông cáo báo chí dài nêu chi tiết lý do Forstmann Little rút lui khỏi thỏa thuận. Đây rốt cuộc chỉ là một cuộc tấn công vào quá trình đấu giá và trái phiếu rác. Ông dự định sẽ công bố nó vào sáng hôm sau. Tối hôm đó, ông gọi cho Peter Atkins và đọc bản thông cáo cho anh nghe.

Atkins ngay lập tức nhận ra anh không thể để Forstmann công bố bản thông cáo này. Nó có thể truyền đi thông điệp có tác động tiêu cực đến những người mua trái phiếu rác và ngành ngân hàng đang trong trạng thái lo lắng về nợ LBO cùng khả năng đối mặt với luật chống LBO. Chỉ còn ba ngày nữa là đến hạn chót đấu thầu, và giờ không phải là lúc để hù dọa các ngân hàng. Forstmann có thể rút lui, nhưng có điều Atkins không cho phép sự ra đi của ông ta sẽ gây trở ngại cho hai nhà thầu còn lại.

Forstmann vẫn quyết tâm, khăng khăng rằng ông phải cho cả thế giới biết rằng sự rút lui này là có nguyên tắc. Nản lòng, Atkins phải kéo Hugel ra khỏi cuộc họp hội đồng quản trị của Combustion Engineering ở khách sạn Intercontinental. "Chúng ta phải yêu cầu họ thay đổi bản thông cáo báo chí này," vị luật sư nói. "Nó thật sự rất tệ."

Hugel đã phá vỡ các quy tắc để cho phép Forstmann tham gia đấu thầu và giờ, giống như Atkins, ông cảm thấy xấu hổ khi họ rút lui.

“Một ứng cử viên của chúng tôi sắp chết,” sau này Hugel nói. “Và chết ngay trước mắt công chúng,” Atkins để thêm vào.

Giờ đây, Hugel phải tự mình lao vào cuộc tranh cãi với Forstmann. Trong nhiều giờ, họ tranh luận về bản thông cáo. “Tôi phải công bố nó,” Forstmann khăng khăng như vậy. Ông cứ nhắc đi nhắc lại là Forstmann Little có danh tiếng, và họ phải bảo vệ danh tiếng đó. Hugel buộc phải đưa ra lời thách thức. Nếu Forstmann không chịu khuất phục, có lẽ Hugel sẽ phải hăm dọa ông ta một phen.

“Nếu chúng tôi tự đưa ra thông cáo báo chí thì sao?” Hugel đề nghị.

“Ý ông là gì?”

“Tôi sẽ nói hành động của ông là thù địch và phi đạo đức.”

“Ông không thể làm điều đó.”

“Để rồi xem,” Hugel nói “Tôi đảm bảo nó sẽ xuất hiện trên báo vào ngày hôm sau.”

Sáng hôm sau, Forstmann Little & Co. đưa ra một thông cáo báo chí cụt lủn, chỉ có một câu tuyên bố rút lui khỏi cuộc đua đấu thầu RJR Nabisco mà không có một lời giải thích.

CHƯƠNG 14

Sáng thứ Hai, trong một phòng họp trên lầu ở công ty luật Skadden Arps, Peter Atkins đang hướng dẫn đường đi nước bước cho ủy ban đặc biệt. Cơ cấu đấu giá mà Atkins đã dựng lên vẫn hoạt động trơn tru. Ba nhóm đầu tư - Forstmann Little mãi đến hết hôm sau mới công bố bỏ cuộc - đang lặng lẽ tiến đến thời hạn chót vào thứ Sáu, và Atkins tin tưởng giá thầu họ đưa ra sẽ làm hài lòng cả hội đồng quản trị cũng như các cổ đông đang ngày càng sốt ruột. Thỏa thuận bảo mật thông tin đã có hiệu lực. Các cuộc thẩm định vẫn diễn ra suôn sẻ. Mọi thứ dường như vẫn trong tầm kiểm soát đúng theo ý của Atkins, cho đến khi một lá thư được mang vào phòng họp và đặt trước mặt anh.

Anh đọc lướt qua lá thư với vẻ dửng dưng. Rõ ràng, đề nghị này quá liều lĩnh, gần như chắc chắn là quá ít cơ hội và quá muộn. Nhưng hai từ "mơ hồ" và "phù du" bỗng nhiên nảy ra trong đầu anh.

Atkins vẫn hy vọng tránh được những điều thế này. Bức thư ngắn để tên của First Boston như một chiếc mỏ lết nhắm thẳng vào bánh răng của cỗ máy đang vận hành trơn tru của anh. Nếu may mắn hơn, Atkins nghĩ, anh đã có thể gạt nó sang một bên. Dĩ nhiên, anh không có cách nào biết được phải khó khăn thế nào nó mới đến được đây.

Đặt bức thư xuống, Atkins đối mặt với các giám đốc đang tụ họp trước mặt. "Còn một việc nữa chúng ta phải giải quyết ngay bây giờ," anh tuyên

bố.

-

Khi những cuộc "hôn phối cưỡng ép" diễn ra giữa các công ty lớn nhất nước Mỹ thúc đẩy sự phát triển của Phố Wall trong những năm 1980, có một công ty đã khởi xướng nhiều vụ tiếp quản lớn và có nhiều đổi mới về chiến thuật hơn so với các công ty khác. First Boston được thành lập vào năm 1934, và cho đến cuối những năm 1970, từ một công ty bảo lãnh hạng hai vốn trì trệ, nó đã vươn lên mạnh mẽ trở thành ngân hàng đầu tư hàng đầu, phần lớn là nhờ bộ não thiên tài cộng với sự liều lĩnh của Bruce Wasserstein và Joe Perella.

Xuất phát từ một văn phòng nằm ở vị trí kín đáo nhưng luôn ồn ào huyên náo, ở trụ sở công ty First Boston trong tòa nhà bao quanh toàn bằng kính trên đại lộ Park Avenue, Wasserstein bụng phệ, tóc tai rối bời, áo sơ mi thò ra khỏi quần, trông nhếch nhác, và Perella cao lớn, uyên bác đã trở thành những siêu sao đầu tiên trong thời đại tiếp quản. Hầu hết mọi trận chiến tiếp quản lớn của thập niên 1980 ở các công ty Getty, DuPont, Gulf, đều in đậm dấu chân của họ. Hai người đã giúp chuyển đổi một ngân hàng đầu tư với phong cách giao dịch của một quý ông trầm mặc trở thành một thế lực luôn hối hả vận động, có nguyên tắc nhưng cũng rất tàn bạo, phát triển rực rỡ trên Phố Wall.

Vào đúng Ngày Chuột chũi (Groundhog Day) năm 1988, trời lạnh thấu xương, sau nhiều tháng bí mật chuẩn bị, Wasserstein và Perella sải bước vào văn phòng giám đốc điều hành của First Boston, và đọc bản ghi chú do luật sư của họ chuẩn bị, tuyên bố từ chức. Khi hai người bước ra khỏi trụ

sở công ty sáng hôm đó, cũng là lúc họ để lại bộ phận sáp nhập nổi tiếng nhất và lớn mạnh nhất của Phố Wall chìm trong tình trạng hỗn loạn. Hơn 20 nhà kiến tạo thỏa thuận giỏi nhất của First Boston, đội ngũ xuất sắc do chính Wasserstein tuyển chọn và đào tạo, đã sớm rủ nhau đồng loạt gia nhập công ty mà hai người bọn họ mới thành lập, lấy tên là Wasserstein Perella & Co. Rất nhiều khách hàng của First Boston cũng rứt áo ra đi.

Khi Henry Kravis đưa ra lời đề nghị đấu thầu chưa từng có với RJR Nabisco, Bruce Wasserstein đã vững vàng ở công ty mới. Đó cũng là lúc mọi ngân hàng đầu tư lớn ở Phố Wall và một loạt các công ty nhỏ khác đang vội vã tranh giành miếng mồi ngon RJR Nabisco. Mọi công ty đều đã tham gia, nhưng tất nhiên ngoại trừ First Boston. Không có Wasserstein, First Boston dù có vẻ đã trù liệu trước vẫn đang chìm sâu vào cảnh đìu hiu. Vua Arthur đã rời khỏi lâu đài Camelot, và Bàn Tròn cũng không còn nữa.*

Và chắc chắn đó là quãng thời gian tồi tệ để họ tham gia một cuộc chiến.

-

Khi Atkins đưa bản sao của bức thư gây tò mò cho các thành viên hội đồng quản trị, người đàn ông gây ra sự khó chịu đó đang ngồi trong văn phòng của mình cách đó năm tòa nhà, dáng vẻ đầy lo lắng, ở tuổi 38, James Maher đang ở tháng thứ tám của thời kỳ giày vò nhất trong sự nghiệp. Từng là người đồng điều hành các bộ phận sáp nhập và ngân hàng đầu tư của First Boston, giờ quyền điều hành rơi vào tay một mình Maher (phát âm là *Mah-her*) và anh đang phải vật lộn để vực nó lên sau khi Wasserstein bỏ đi.

Các đối thủ cạnh tranh nhỏ lấy làm ngạc nhiên về sự bổ nhiệm này và họ ví Maher như thuyền trưởng của tàu Titanic. Nhưng với Maher, đấu tranh để cứu First Boston còn quan trọng hơn được ngồi vào vị trí này. Ngoài việc là sếp trong hơn 10 năm qua, Wasserstein và Perella còn là bạn thân của anh. Cuộc chia tay của họ khiến anh tức giận và bối rối; sự cạnh tranh khốc liệt ngay lập tức nảy sinh giữa hai công ty chỉ làm tổn thương thêm vết thương lòng của Maher. Giờ đây, sự tồn vong với họ có nghĩa là phải giao tranh hằng ngày với những người từng là bạn tâm tình trong suốt 10 năm. Đánh bại cấp trên cũ đã trở thành khẩu hiệu giúp các nhà kiến tạo thỏa thuận vẫn trung thành ở lại cùng First Boston tập trung tinh thần.

Giờ đây, tám tháng sau khi họ từ chức, Maher đang cảm thấy tuyệt vọng. Thời gian tại nhiệm ngắn ngủi của anh được ghi dấu bằng những cực cao phấn khích và cực thấp lụi tàn — chủ yếu là cực thấp, và tất cả điều này dẫn đến một thực tế hiển hiện: First Boston là ngân hàng đầu tư lớn duy nhất không tham gia thỏa thuận RJR Nabisco. Điều đó còn tệ hơn sự nhục nhã. Chỉ biết đứng nhìn trong khi cuộc tiếp quản lớn nhất lịch sử đang diễn ra đầy kịch tính chính là một thông điệp khủng khiếp gửi đến mọi đối thủ và khách hàng của First Boston. Maher không hề bị ảo giác: Tương lai của bộ phận do anh phụ trách đang bị đe dọa.

Chỉ còn bốn ngày nữa là đến hạn chót nộp hồ sơ dự thầu, đề xuất của Maher được coi là không có cơ hội thành công. Vào thứ Sáu, ủy ban đặc biệt dự kiến sẽ nhận được đầy đủ các đề nghị được cấp vốn, việc này Kravis và Cohen đã thực hiện trong vài tuần, còn First Boston chưa liên hệ với bất cứ ngân hàng nào. Nhưng Maher biết nếu bằng cách nào đó họ có được một phần của thỏa thuận, bộ phận này sẽ có thể tránh được suy vong.

Nếu anh thất bại, không còn nghi ngờ gì nữa, Maher sẽ là trò cười cho thiên hạ.

Maher là người vùng New England, nghiện thuốc lá, và nhiều người vẫn nghĩ Maher là một lựa chọn kỳ quặc để lãnh đạo bộ phận sáp nhập có tới hơn 170 chuyên gia của First Boston. Anh không phải là một nhà lãnh đạo thiên bẩm cũng không phải là người được số đông bầu chọn. Phẩm chất cơ bản của anh là sự kiên định, và điều đó thật khác thường so với các đồng nghiệp khác. Một số người coi Maher là người có khả năng chịu được nghịch cảnh, mặc dù anh có khiếu hài hước nhẹ nhàng, tự ti, và hiếm khi nhưng vẫn có khuynh hướng nóng nảy đến mất hết lý trí. Những người bạn thân biết điều đó, và họ sẽ tránh đi khi thấy tĩnh mạch dưới quai hàm anh bắt đầu giật giật. Anh hoàn toàn không thích khoe khoang - điều này thật hiếm thấy ở phố Wall - và để kiểu tóc chải ngược ra phía sau với những vết cắt thẳng tay trông có vẻ không được phù hợp lắm.

Maher lớn lên là một đứa trẻ cao lớn và khỏe mạnh thuộc gia đình tầng lớp trung lưu ở trung tâm bang Massachusetts, cha anh là tổng giám đốc của một nhà máy sản xuất công cụ ở địa phương. Anh theo học trường Kinh doanh Columbia năm 1975, khi nhà máy sản xuất phụ tùng xe đạp nơi anh là giám đốc bán hàng bắt đầu suy sụp, xuất phát từ đợt thu hồi số lượng lớn bộ phận đỡ ghi đông xe đạp do bị nứt. Sau đó, anh gia nhập First Boston, đảm nhận một vị trí trong bộ phận sáp nhập mới thành lập, sau khi một đồng nghiệp nhiều tham vọng từ chối làm công việc này vì cho rằng nó không có cơ hội thăng tiến. Anh đến sau Wasserstein một tuần. Con người Wasserstein mang đậm chất văn hóa công ty First Boston, với nước hoa Gray flannel và dây kéo quần màu sẫm, tóc không chải, liên tục vận động, đã mê hoặc Maher. “Tôi không biết nhân vật này là ai, tôi nghĩ ông

ấy đến từ một hành tinh khác," Maher nhớ lại. "Bruce trông nhếch nhác hơn những người khác."

Khi tiếng tăm của họ tăng lên, Wasserstein cũng thường xuyên nhờ đến Maher, xin lời khuyên về nhân sự, những thắc mắc về xung đột lợi ích, và ông bắt đầu gọi anh là "ngài thẩm phán". Về phần mình, Maher là một trong số ít người ở First Boston có thể bỏ đi sau khi hét vào mặt Wasserstein. Các đồng nghiệp vẫn nhớ cảnh Maher dậm chân trong văn phòng của Wasserstein, hét lên với âm thanh to nhất có thể: "Đồ khốn." Không ai có thể khiến Jim Maher nổi điên hơn Bruce Wasserstein.

Dù Maher có tính tình điềm đạm, nhưng Wasserstein chưa bao giờ coi anh là một nhà kiến tạo thỏa thuận giỏi. Theo Wasserstein, chiến thuật tiếp quản của Maher thiếu tính quyết đoán. Với mọi vụ tiếp quản lớn, thời gian là vô cùng quý giá, nhưng ông cảm thấy Maher quá cẩn thận. Anh xem xét chi tiết chiến lược trong nhiều giờ, thậm chí nhiều ngày, trước khi có hành động. Đôi khi Maher cũng thiếu quyết đoán, sau lưng anh, Wasserstein và những người khác gọi anh là "Hamlet".

Có một điều không thể tránh khỏi là sự thành công của Wasserstein và Perella sẽ khiến họ đi đến chỗ xung đột với ban giám đốc của First Boston. First Boston do Peter Buchanan lãnh đạo. Buchanan là một cựu giao dịch viên luôn nghiêm túc và dứt khoát, ông lái một chiếc xe bán tải, và vẫn sống tại một ngôi nhà ở New Jersey trong 20 năm. Nhiều người cảm thấy Buchanan đã có một khoảng thời gian khó khăn để hiểu thế giới luôn vận động và thẳng tiến với những chiếc xe Porsches cùng những ngôi biệt thự ở Hamptons của Wasserstein và Perella. Đến mùa hè năm 1987, Wasserstein nắm trong tay một số bằng chứng khiến ông tin rằng ông và Perella là tài sản quan trọng nhất của First Boston. Khi Wasserstein cố gắng

thuyết phục First Boston chuyển hướng kinh doanh từ giao dịch sang lĩnh vực ngân hàng đầu tư, ông đã kích hoạt một thùng thuốc nổ. Sau cơn phẫn nộ dẫu tiên với Buchanan và các nhà quản lý cấp cao khác, vào mùa thu năm 1987, Wasserstein và Perella đã suy nghĩ tới khả năng ra đi. Đã có dự đoán, các nhân sự hàng đầu cũng sẽ ra đi theo họ.

Perella hăng hái ủng hộ ý tưởng đó và Wasserstein đã ở thế chân trong chân ngoài, Maher trở thành người có ảnh hưởng với việc phản đối sự ra đi của họ. Cả mùa đông, anh lập luận rằng Wasserstein nợ anh và các nhân viên ngân hàng đầu tư mà ông đã tuyển dụng, vì thế ông nên ở lại. Trong thâm tâm, anh sợ Wasserstein chưa có đủ thời gian chuẩn bị để quản lý tốt một công ty mới. Maher cũng nghi ngờ rằng các thành viên khác của Nhóm, những người không cho rằng lợi ích lớn nhất của họ gắn chặt với First Boston như Tom Hill và Eric Gleacher, đã khuyến khích Wasserstein phá bĩnh. Maher biết việc First Boston suy yếu sẽ mang đến những cơ hội to lớn cho các đối thủ cạnh tranh.

Về phía Wasserstein, cọng rơm cuối cùng xuất hiện vào tháng Một năm 1988, khi Buchanan, sau khi công bố kết quả đánh giá chính sách trong dài hạn, tuyên bố sẽ không có sự thay đổi trong hướng đi của công ty. Chán ghét quyết định đó, Wasserstein và Perella quyết định ra đi. Đối với Maher, mọi việc đã kết thúc tại một nhà hàng Nhật Bản, khi Wasserstein và các cố vấn thân cận nhất của ông đã ngồi hàng giờ để tranh luận về những ưu và nhược điểm của việc thành lập công ty riêng. Chính Wasserstein đã vạch ra ranh giới. “Chúng ta phải quyết định thôi,” ông nói. “Ai tham gia?”

Từng người một, Perella, một nhà kiến tạo thỏa thuận có ria mép tên là Bill Lambert, và nhân vật ưu tú số năm, Chuck Ward, đồng ý trở thành cộng sự với Wasserstein trong công ty mới.

Maher không chút ngập ngừng: "Tôi không tham gia." Anh hy vọng sự phản đối của mình sẽ làm giảm bớt sự nhiệt tình của Wasserstein với ý tưởng này. Nhưng sự việc không như anh nghĩ.

Họ thảo luận thêm một lúc, sau đó Wasserstein nói: "Được rồi, chúng ta đi đâu đó uống một chầu rồi bàn về chuyện này." Không ai nói gì, nhưng rõ ràng Maher không được mời.

"Vâng," Maher nói, "có gì hãy thông báo cho tôi."

"Ồ, anh không liên quan," Wasserstein đáp lại. Những lời đó như tát vào mặt anh. Cứ như thể ông ấy đã quên 11 năm giao hữu giữa họ. Đó chính xác là điều mà Maher đã cho là sẽ đến từ phía Wasserstein, một lời giải thích đau đớn cho việc tại sao anh không theo hai ngôi sao hàng đầu đó sang một công ty nhỏ. Maher sẽ còn nghiền ngẫm câu nói thô bạo đó trong nhiều tháng tới. Sau này, anh đặt tên cho nó là "Một động thái điển hình của Bruce".

Chuck Ward đã cố tranh luận lần cuối để thuyết phục Maher. "Anh phải đi với chúng tôi," ông ta lập luận, nhưng một nửa là đùa giỡn. "Anh là người duy nhất ở đây có thể kiềm chế được Bruce."

Khi Wasserstein và Perella trình đơn từ chức vào buổi sáng tháng Hai đó, Maher ngồi trong văn phòng ở tầng 43 dọn dẹp bàn làm việc. Nếu Maher không muốn bắt đầu nối lại tình bạn, anh cũng không có hứng thú với việc khôi phục những gì họ bỏ lại phía sau. Nỗ lực để First Boston tham gia thị trường sáp nhập là của Wasserstein và Perella. Không có gì trước khi họ đến. Và khi họ rời đi, Maher lo cũng sẽ không còn gì nữa. Maher không biết mình sẽ làm gì. Nhưng anh không thể cứ tiếp tục quanh quẩn trong văn phòng như thế này.

Khi Maher đang cân nhắc một lá thư từ chức thì Pete Buchanan gọi. Người đứng đầu First Boston đi thẳng vào vấn đề. Ông muốn Maher thay thế vị trí của Wasserstein lãnh đạo mảng ngân hàng đầu tư của công ty, bao gồm cả bộ phận sáp nhập. Buchanan đã hành động kịp thời, vô cùng chính xác, lôi kéo lòng trung thành của Maher, và khơi gợi trong anh cảm giác tội lỗi ngay khi anh có ý định bỏ lại phía sau những đồng nghiệp chưa biết đi đâu về đâu. Maher đã dành vài giờ để suy nghĩ về đề nghị đó. Xung quanh anh, sự hỗn loạn ngự trị khi tin tức về sự ra đi của Wasserstein và Perella lan rộng; anh phải hành động thật nhanh để tránh những thiệt hại về lâu dài. Anh gọi cho vợ. Sau đó, hít một hơi thật sâu, anh chấp nhận lời đề nghị của Buchanan.

Diễn biến tình hình còn tệ hơn những gì Maher lo sợ. Ngay lập tức, hơn 10 nhà kiến tạo thỏa thuận hàng đầu của First Boston đã theo chân nhau đến công ty mới. Trong nhiều tuần, dường như ngày nào cũng có một người bạn khác của Maher bước vào văn phòng của anh, tay cầm lá đơn xin thôi việc. Việc này như một cuộc tấn công toàn diện vào bộ phận mà họ đã xây dựng hơn 10 năm qua. Maher chống trả bằng các biện pháp nâng cao tinh thần thường áp dụng cho các nhân viên văn phòng: tiệc bia và bánh quy vào chiều thứ Sáu, thỉnh thoảng có các buổi nói chuyện làm cho mọi người phấn chấn, phát áo phông (có in dòng chữ “Nói không với Wasserstein Perella & Co.”)- Trong nhiều tuần, anh làm việc 18 giờ một ngày, khẩn khoản yêu cầu các nhân viên ngân hàng kỳ cựu và các ngôi sao trẻ không rời bỏ con tàu này.

Thậm chí, khi Maher vẫn còn đang chiến đấu trên mặt trận nhân sự, Wasserstein đã tổ chức vây hãm danh sách khách hàng béo bở của First Boston. Nhiều người chuyển sang thuê công ty mới, bao gồm cả Time Inc,

một tập đoàn truyền thông đại chúng toàn cầu, và nhà đầu tư Ronald Perelman. Gleacher và Hill gửi lời chia buồn ngay cả khi các trợ lý bên họ gọi điện cho những nhân viên ngân hàng của Maher với lời mời làm việc, và săn đón những khách hàng lớn nhất của anh với dự đoán về sự suy giảm sắp xảy ra với First Boston.

Tình trạng hỗn loạn ở First Boston là không thể tránh khỏi, và điều này sẽ gây thiệt hại cho hoạt động của công ty trong mùa sáp nhập bận rộn. Nhưng thật kỳ lạ, ban đầu mọi việc diễn ra theo hướng có lợi cho Maher. Anh đã chịu tổn thương đủ rồi, các đối thủ cạnh tranh lý luận, nếu làm điều gì đó khiến anh tuyệt vọng, rất có khả năng họ sẽ phải lao vào một cuộc đối đầu với một khách hàng của First Boston. Tom Hill biết điều đó. Giám đốc bộ phận sáp nhập của Shearson, đại diện cho Black & Decker trong một đề nghị đấu thầu thù địch với American Standard vào mùa xuân năm đó, đã rất ngạc nhiên khi Maher đứng đầu sứ mệnh giải cứu vào phút chót. Một khách hàng của First Boston, Kelso & Co., đã trả giá cao hơn Black & Decker và đồng ý mua American Standard. Đến nước này, khách hàng của Hill phải quyết định nên đánh hay rút lui. “Biết được những vấn đề của Jimmy, nên tôi biết rõ họ sẽ tiếp tục chiến đấu,” Hill nói. “Thỏa thuận này có ý nghĩa rất lớn với First Boston.” Sau khi hiểu được quyết tâm của Maher, Hill đã khuyên khách hàng của mình từ bỏ. Đối với đội quân đang bị sốc mạnh của Maher, đó là dấu hiệu hữu hình đầu tiên cho thấy có thể vẫn còn sự sống sau khi Wasserstein ra đi.

Các trận chiến sau đó của First Boston không được thuận lợi như vậy. Văn phòng của Maher ở Chicago phải từ bỏ việc bảo vệ một công ty ngũ cốc lớn ở Illinois, Staley Continental, họ chỉ biết đứng nhìn công ty đó nhanh chóng bị đánh bại trong một cuộc đấu thầu thù địch do một công ty

của Anh phát động. Tiếp theo là một cuộc khủng hoảng: Vào tháng Sáu, toàn bộ nhóm LBO của Maher đã ra đi để thành lập công ty riêng.

Điều tồi tệ nhất xảy ra vào mùa xuân năm đó, khi First Boston bảo vệ một trong những khách hàng lâu đời nhất của mình, Koppers. Maher đối mặt lời đề nghị đấu thầu của Beazer, theo sự dàn dựng của Tom Hill, với tinh thần hăng hái bảo vệ. Brian Finn, chuyên gia tái cấu trúc 27 tuổi của công ty, thiết lập một kế hoạch phòng thủ phức tạp liên quan đến hệ thống bán hàng cho ba công ty riêng biệt của Koppers. Nhưng hội đồng quản trị của Koppers đã từ chối kế hoạch vì thấy nó chẳng có gì đáng tin cậy và chịu thua về tay phe kia.

Hằng đêm, Maher lê bước về căn hộ ở đại lộ Riverside trong tình trạng kiệt sức. Rất ít khi vợ và bốn đứa con thấy dấu hiệu căng thẳng của anh. Nếu chỉ nhìn bề ngoài, họ sẽ không biết những căng thẳng diễn ra trong anh. Cho dù có chuyện gì xảy ra, trông anh vẫn rất bình tĩnh. Ở bộ phận của mình, anh vẫn là bề cha xưng tội được mọi người tìm đến nhiều nhất, được yêu mến nhất, và vẫn là “bến tàu nơi mọi con thuyền đều muốn neo đậu” như một người bạn đã nói.

Bị các đối thủ cạnh tranh mới âm thầm tấn công bằng những phát ngôn, tình hình càng tồi tệ hơn. Khi nhận xét về chuỗi thất bại trong hoạt động tiếp quản của First Boston, một trợ lý giấu tên của Wasserstein đã nói với tờ *Wall Street Journal* vào mùa hè năm đó: “Khi chúng tôi còn ở đó, bạn sẽ không bao giờ thấy những điều như thế… nhưng dường như không ai ở First Boston quan tâm chừng nào các khoản phí cứ tiếp tục tăng lên.” Maher rất tức giận. Những người bạn thân nhất lại buộc tội anh chỉ quan tâm đến tiền. Một phụ tá cấp cao của Maher tên là Kim Fennebresque đã phản pháo: “Mặc dù Wasserstein Perella & Co. là một công ty bề thế,

nhưng công ty đó chỉ có một sản phẩm.” Anh nói với tập san Investment Dealers Digest ngụ ý rằng 30 nhân viên ngân hàng của họ đã làm việc chỉ để tạo ấn tượng rằng Bruce thực sự vẫn có ảnh hưởng đến các thỏa thuận của tất cả khách hàng. (Fennebresque biết thuật ngữ “công ty bề thế” sẽ khiến nhóm của Wasserstein đau khổ. “Trong hoạt động ngân hàng đầu tư,” anh giải thích, “điều đó có nghĩa là họ chẳng có nhiều việc để làm.”) Nhận xét đó đã khiến các đồng nghiệp ở First Boston dành lời khen ngợi cho Fennebresque, khi anh đã thực hiện một cú chạm bóng vào phút cuối.

Ngay sau khi phản ứng và lời nhận xét của Fennebresque truyền đi, Maher nhận được một cuộc gọi giận dữ từ Chuck Ward, trợ lý của Wasserstein. “Anh có kiểm soát được người của mình không vậy?” Ward gặng hỏi.

Và mọi việc cứ thế tiếp diễn. Một bản ghi nhớ mạo danh Ward của Wasserstein Perella gửi cho các nhân viên ngân hàng đầu tư cấp cao của First Boston. Bên cạnh lời lẽ châm chọc, ý định rõ ràng của nó là thuyết phục các nhân viên ngân hàng đầu tư ở First Boston không đào tẩu sang công ty mới. “Có rất nhiều kẻ có tầm ảnh hưởng đã ra đi và những kẻ dụ dỗ thấy như vậy vẫn chưa đủ,” bản ghi nhớ nói thêm rằng các ứng viên nên mang theo nước súc miệng, miếng đệm đầu gối và kem Vaseline. “Nếu các vị cần một lời giải thích,” nó tiếp tục, “tức là các vị vẫn chưa hiểu được cách thức ứng phó với mọi vấn đề ở đây.”

Đến mùa thu, trong khi First Boston vẫn có thể tiếp tục giữ vững thứ hạng cao trong số những cố vấn sáp nhập Phố Wall, thì nhuệ khí của họ lại đang xuống thấp. Đối với những kẻ theo thuyết định mệnh, First Boston vẫn là đám người cay đắng bị Wasserstein vứt bỏ, một nhóm hạng hai được tiên đoán sẽ sớm rớt hạng ở Phố Wall. Bảy tháng sau khi người sáng lập ra

đi, nguồn khách hàng đều đặn của bộ phận cùng các thỏa thuận đang tiến hành đã cạn kiệt, cạnh tranh để giành được công việc mới có nghĩa là phải chiến đấu hằng ngày với đội quân mới nổi của Wasserstein Perella.

Fennebresque, nhân viên ngân hàng 37 tuổi chịu trách nhiệm thu hút các khách hàng mới, trở thành một trong những người bạn tâm tình thân thiết nhất của Maher. Anh là một luật sư có tài ăn nói, hay châm chọc người khác, trái ngược với sự nghiêm khắc của Maher. Đến mùa thu, Fennebresque cảm thấy bộ phận này đã trở thành một con tàu không có bánh lái. "Đã đến lúc chúng tôi phải làm điều gì đó thật ấn tượng," Fennebresque nhớ lại. "Thuyền trưởng của chúng tôi chưa từng phải đối phó với sóng to gió lớn. Đã có những lo ngại rằng liệu chúng tôi đã đủ năng lực cần thiết hay chưa."

Sau đó, vào ngày 17 tháng Mười, cú đánh mạnh nhất vào nỗ lực tham gia thị trường sáp nhập của First Boston kể từ khi Wasserstein thông báo sẽ ra đi xuất hiện. Lời đề nghị trị giá 11 tỷ đô-la của Philip Morris cho Kraft là đề nghị có giá trị lớn nhất trong lịch sử, và điều đó không chỉ khiến giới doanh nghiệp giật mình. Khi chọn Wasserstein Perella làm cố vấn duy nhất cho mình, Philip Morris cũng đã giáng một cú mạnh vào quai hàm của các nhân viên ngân hàng cũ của mình ở First Boston.

Chiều hôm đó, vào khoảng 6 giờ kém vài phút, khi Jim Maher đang ở trong phòng phỏng vấn một ứng viên đến xin việc, thì nhìn thấy dòng tiêu đề chạy trên màn hình máy tính để trên bàn cạnh bàn làm việc của anh "PHILIP MORRIS ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ ĐẤU THẦU ĐỂ MUA…" Dòng tiêu đề của Bản tin Down Jones tạm dừng.

"Ôi không," Maher tự nói với mình. "Ồ không… không…" Sau một khoảnh khắc gần như tê liệt hoàn toàn, đôi mắt anh dán chặt vào màn hình,

Maher cầu nguyện tiêu đề chỉ thông báo một vụ mua lại nhỏ.

Sau đó tiêu đề hiện ra đầy đủ: "PHILIP MORRIS ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ ĐẤU THẦU ĐỂ MUA KRAFT."

"Ôi, chết tiệt."

Nỗi đau mà Maher cảm thấy còn lớn hơn nhiều nỗi đau khi biết First Boston đã bị loại khỏi thỏa thuận không thân thiện lớn nhất lịch sử. Nó còn đau đớn hơn việc bị Wasserstein vượt lên không biết bao nhiêu lần. Đối với Maher, việc First Boston bị Philip Morris từ chối là một sự xúc phạm nghiêm trọng đến cá nhân anh: Người khổng lồ trong ngành thuốc lá là khách hàng của anh. Maher đã đích thân giám sát việc mua lại General Food năm 1985 của Philip Morris. Đến khi anh hiểu ra Wasserstein đã cướp đi một trong những khách hàng lớn nhất của mình, Maher chỉ biết tự trách bản thân mình. Anh đã làm việc rất chăm chỉ để duy trì bộ phận này mà bỏ bê các trách nhiệm khác của mình. Đó là một cú đánh mạnh vào toàn bộ phận này, một lời nhắc nhở rằng First Boston không còn có thể tin tưởng vào những khách hàng tốt nhất của mình nữa.

Maher gọi cho Ehud Houminer, một giám đốc điều hành hàng đầu của Philip Morris, người mà anh quen thân. Anh cố gắng hết sức để giữ bình tĩnh. "Ehud, anh biết đấy, tôi thực sự rất thất vọng về điều này." Houminer cố gắng làm dịu những ồn ào, nhưng không có bất cứ hứa hẹn gì về côhg việc trong tương lai. Cũng trong tuần đó, khi anh gọi cho các giám đốc điều hành của Philip Morris, sự việc vẫn diễn ra tương tự.

-

Khi tin tức về đề xuất trị giá 75 đô-la/cổ phiếu của Ross Johnson chạy từ từ trên màn hình máy tính, Fennebresque nghĩ rằng đó là lỗi đánh máy. Trong đầu anh chợt nghĩ đến thiên tài máy tính trẻ tuổi trong bộ phim *War Games (Trò chơi chiến tranh). Một hacker điên cuồng đã xâm nhập Quotron của tôi. Điều này không thể có thật.*

Ngay lập tức Maher triệu tập một cuộc họp để vạch ra kế hoạch tấn công. Giống như mọi ngân hàng đầu tư khác ở Phố Wall, mục đích của First Boston là có được một phần của thỏa thuận này, nó có thể là trở thành đại diện cho ủy ban đặc biệt, hoặc đại diện cho người mua cho một dòng sản phẩm chính. Dù là công việc gì, tóm lại, họ sẽ có một khoản phí.

Trong vài ngày sau đó, có hàng trăm cuộc gọi đến đăng ký trở thành người mua tiềm năng của RJR Nabisco. Lúc đầu, Maher không hề lo đến việc First Boston bị loại khỏi thỏa thuận ngày càng kịch tính này. Phải có một sự chia sẻ. RJR lớn đến mức sẽ có hàng chục công ty thuê các ngân hàng đầu tư để phân tích chiến lược mua lại. Xắn tay áo và hút một điếu Marlboro, Maher với lấy điện thoại.

Anh kiểm tra xem liệu First Boston có thể đại diện cho hội đồng quản trị của RJR hay không, nhưng họ đã thuê Lazard và Dillon. Anh gọi hỏi Tom Hill xem Shearson có cần thêm vốn cho việc mua lại không? Hill nói không. Maher gọi cho Ted Forstmann và Geoff Boisi. Chẳng một ai tỏ ra mặn mà với anh. Từng cánh cửa đóng sầm trước mặt Maher.

Một ngày sau thông báo của Johnson, một số cao thủ trong nghề của Maher đã bắt đầu càu nhàu. Cuối chiều thứ Sáu, Gary Swenson bước vào văn phòng của Fennebresque. Swenson là một cựu binh đã ở First Boston 20 năm, trong ông có sự tỉnh táo của người miền Trung Tây khiến Fennebresque, một người ở Long Island, thấy ông rất lôi cuốn.

"Anh biết đấy, chúng ta đã không kịp lên tàu trong thỏa thuận này," Swenson nói.

"Ông có ý gì?" Fennebresque hỏi.

"Mọi người trên phố Wall đều đã lên ngựa, trừ chúng ta. Chúng ta là người duy nhất không tham gia. Tôi nói để anh biết, chúng ta đã bị bỏ lại phía sau. Tôi biết chúng ta cần phải làm gì. Hãy tập hợp một nhóm lại và tự làm đi. Mua lại toàn bộ. Chúng ta phải làm vụ này. Nó thực sự có thể giúp ta xoay chuyển tình thế."

Đầu tiên, Fennebresque bác bỏ ý tưởng này. Thỏa thuận này quá lớn, quá điên rồ. Nhưng khi nghe Swenson nói, Fennebresque thấy mình cũng bị ảnh hưởng từ sự nhiệt tình của ông. Anh liền gọi cho một số nhân viên ngân hàng, bao gồm cả David Batten, một giám đốc điều hành kỳ cựu của First Boston, người vừa kết thúc tuần đầu tiên ở vị trí mới trong bộ phận sáp nhập.

Batten có cùng mối quan ngại với Swenson. Vừa đến nhận nhiệm vụ bốn ngày trước đó từ văn phòng công ty ở London, ông nhớ lại đã nhận ra "sự thiếu thốn có thể sờ tận tay của bầu không khí nơi đây". Batten nói với các đồng nghiệp: "Nơi này thực sự cần một liều thuốc cực mạnh để có thể tái sinh." Chết tiệt, chúng ta vẫn đang đứng cao hơn những người khác. Và chúng ta vẫn có thể hoàn thành nhiều việc như mọi công ty khác.

Cả nhóm cùng nhau vắt óc suy nghĩ trong văn phòng của Fennebresque. Họ lập luận: First Boston có thể gọi cho chi nhánh của công ty ở Thụy sĩ là Credit Suisse, và hai công ty liên doanh ở London. Cả ba công ty này có thể tạo điều kiện để họ tìm kiếm nguồn tiền trên toàn cầu và tập hợp thành một nhóm đấu thầu. Họ sẽ vì công ty này mà cố gắng.

Fennebresque thấy phấn khích. Anh gọi điện cho Maher, rồi Maher đi xuống văn phòng của anh. Fennebresque trình bày kế hoạch của họ, và hỏi Maher xem kế hoạch có thể thực hiện được không?

Maher suy nghĩ về ý tưởng một lúc. Anh nói: “Tôi sẽ không phản đối điều này.”

Fennebresque đã có câu trả lời, theo kiểu rất điển hình của Maher, khiến anh như muốn phát điên. *Tôi sẽ không phản đối điều này? Kiểu phản ứng gì vậy? Đây là một ý tưởng hay mà!* Đó chính xác là tính cách của ông bạn Maher khiến anh thấy bực mình. Đã bao lần Fennebresque nài nỉ Maher quan sát màn hình máy tính, và ngay sau đó anh có một bài phát biểu rất kích động? Nhưng Maher chẳng thể hiện chút nhiệt tình nào.

Fennebresque tập hợp một nhóm, và bắt đầu gọi điện cho những người mua LBO xem có ai quan tâm đến việc thành lập một liên minh đấu thầu mua RJR Nabisco không.

-

Maher đang rất cần những tin tức tốt lành, và cuối cùng, anh đã có chúng vài tuần sau đó. Trước sự ngạc nhiên của anh, quyết tâm theo đuổi Philip Morris đã được đền đáp. Công ty này, dù vẫn đang tập trung cho trận chiến Kraft, đã thuê First Boston để phân tích giá thầu tiềm năng cho RJR Nabisco. Maher biết khả năng Philip Morris mua được RJR là rất thấp. Nhưng Maher nghĩ họ có thể bỏ vụ thầu với Kraft nếu đạt được thỏa thuận với Ross Johnson. Nếu vậy, First Boston có thể sử dụng Philip Morris làm trung tâm của liên minh mua lại RJR Nasbico.*

Đối với các cố vấn thân cận nhất của Maher, đề nghị của Philip Morris đặc biệt hấp dẫn. Nó mang đến viễn cảnh làm thất bại cuộc đảo chính của Wasserstein trong vụ đấu thầu Kraft, trong khi giành được một phần trong trận chiến RJR Nabisco. “Thật tuyệt vời!” Fennebresque phấn khích nói. “Ta sẽ loại được Bruce trong vụ Kraft. Ta sẽ loại được Bruce trong vụ RJR. Ta sẽ bảo tồn được mối quan hệ với Philip Morris. Và chúng ta sẽ có cơ hội tham gia thỏa thuận RJR. Tuyệt vời!”

Tuy nhiên, nhóm của Fennebresque đã không gặp may trong việc thành lập liên minh xoay quanh Philip Morris như Maher đã hình dung. Fennebresque đã nhiều lần gặp gỡ với các trợ lý của nhà đầu tư tỷ phú John Kluge, nhưng các cuộc đàm phán chẳng đi đến đâu: Tiết lộ về thỏa thuận quản lý của Johnson đã phủ bóng đen của lòng tham lên thỏa thuận khiến Kluge chùn bước.

Vài ngày sau, Maher biết rằng Philip Morris sắp ký một thỏa thuận thân thiện với Kraft, do đó sẽ không thể theo đuổi vụ RJR Nabisco nữa. Tin tức giáng xuống Maher như một cú đánh chí mạng. Nỗi sợ lớn nhất của anh giờ đây dường như không thể tránh khỏi: First Boston trở thành công ty lớn duy nhất trên Phố Wall không tham gia thỏa thuận thế kỷ.

Trong nhiều ngày, nhóm RJR của First Boston rơi vào tuyệt vọng. Greg Malcolm, trưởng nhóm trái phiếu rác, như hiểu được tâm trạng này nên đã đùa giỡn. “Chúng ta chỉ là một con chó đuổi theo xe buýt,” anh nói với đồng nghiệp. “Kết quả rất rõ ràng: First Boston không đủ năng lực tham gia trận chiến RJR.”

Khi tâm trí của các nhân viên ngân hàng nhàn rỗi, những nghi ngờ về hướng đi của First Boston lại trở về. Lo lắng về viễn cảnh tàn khốc, Fennebresque đã bay đến Minnesota để tìm một ứng cử viên mua lại nhỏ.

Chúng ta có thể trở lại như cũ không? Anh cứ mãi băn khoăn với câu hỏi đó. *Bruce khiến tất cả chúng ta cảm thấy bản thân rất đặc biệt. Bạn không thể cưỡng lại việc đắm mình trong ánh hào quang tỏa ra từ ông ấy. Có khi nào chúng ta sẽ lấy lại được cảm giác rằng mình là những người đặc biệt không?*

Không giống như Fennebresque luôn bộc lộ mình, rất ít người nhìn thấu những con quỷ ẩn nấp trong con người Maher. Với người ngoài, anh vẫn bình thản, vững vàng như mọi khi. Nhưng bên trong, Maher thật sự sợ hãi. Anh đã thử mọi cách có thể để có được một phần thỏa thuận RJR Nabisco, và chẳng có kết quả gì. Anh biết những gì mọi người đang thì thầm sau lưng anh. *First Boston bất lực rồi. Họ sẽ không bao giờ trở lại như xưa nếu không có Wasserstein*. "Vị trí đặc quyền của chúng tôi đang đứng trước thách thức," Maher nhớ lại. "Được tham gia vụ này rất quan trọng với chúng tôi."

Không phải Maher hoàn toàn không còn lựa chọn nào. Có một ý tưởng đặc biệt hấp dẫn anh. Cuối buổi chiều thứ Sáu, Brian Finn xông vào phòng làm việc của anh với một kế hoạch khác. Trong tâm trạng phấn khích, Finn đã ra lệnh cho thư ký của Maher dừng tất cả các cuộc gọi.

"Chết tiệt, nếu anh nhấc điện thoại, tôi sẽ đá vào mông anh," Finn mỉm cười nói với sếp của mình. "Bây giờ, hãy im lặng và chú ý nghe tôi nói."

Maher nuôi trong lòng tình cảm đặc biệt với Finn, một trong những ngôi sao trẻ sáng giá của First Boston. Finn là phiên bản của một tin tặc máy tính ở Phố Wall, một bộ siêu xử lý các con số lộn xộn. Anh đã dành hàng giờ một mình để suy nghĩ về các chiến thuật tiếp quản. Là người hâm mộ cuồng nhiệt đội bóng chày New York Mets, anh hình thành tình yêu với những con số như đứa trẻ tính toán hệ số đánh bóng trung bình. Là chuyên

gia của First Boston về tái cấu trúc chống mua lại, Finn khảo sát các khía cạnh bên ngoài của những chiến lược sáp nhập đã được chấp nhận, kết hợp và định hình lại bảng cân đối kế toán của công ty để gắn kết thành thế phòng thủ sáng tạo trước các cuộc tiếp quản thù địch. Khuôn mặt trẻ con, mái tóc nâu bồng bềnh và bộ đồ nhàu nhĩ, chưa kể đến đầu óc tính toán nhanh như chớp khiến người ta nhớ đến một Bruce Wasserstein thời trai trẻ. Trên thực tế, Wasserstei rất yêu quý Finn, và anh trở thành đối tượng của cuộc chiến căng thẳng giữa người thầy đang chuẩn bị ra đi và Maher. Maher đã thắng sau cuộc nói chuyện dài suốt đêm, đêm đó anh và Finn đã uống cạn một chai rượu gin. “Cuối cùng, tôi không thể đối xử thô bạo với Jimmy khi anh ấy đã ở vào thế đường cùng,” Finn nói.

Finn khiến Maher chú ý đến bản ghi nhớ hai trang chưa đọc nằm trên bàn. Finn đã gửi nó vào sáng hôm đó, sau khi một ý tưởng nảy ra đầu, trong chuyến đi kéo dài một giờ đến ngôi nhà mới của anh ở Long Island. Maher thấy chiến lược đưa ra trong bản ghi nhớ rất phức tạp, chưa hoàn thiện và đặc biệt là không thể thành công.

Nó hóa ra là một thủ thuật lách luật thuế không mấy ai biết sẽ hết hạn vào ngày 31 tháng Mười hai, tức là chỉ còn hai tháng nữa. Bước đầu tiên trong kế hoạch của Finn là công khai việc First Boston mua lại các công ty thực phẩm của RJR cho một gói chứng khoán được biết đến là có các ghi chú trả góp. Ít nhất về mặt lý thuyết, First Boston có thể mang những tờ ghi chú đó đến một ngân hàng lớn và nhận tiền về, một quá trình được gọi là “chuyển đổi thành tiền.” Sự hấp dẫn của ý tưởng này là sử dụng kẽ hở của luật, khoản thuế đánh vào các khoản ghi chú đó có thể trì hoãn trong 10 hoặc 20 năm, tạo ra một khoản tiết kiệm thuế lên tới 4 tỷ đô-la. Ở bước thứ hai của kế hoạch, First Boston sẽ bán đấu giá Nabisco, chuyển 80% số tiền

lãi cho các cổ đông của RJR và giữ phần còn lại. Hội đồng quản trị RJR có thể tiết kiệm hàng tỷ đô-la và truyền lại món quà bất ngờ này cho các cổ đông trên cơ sở miễn thuế. First Boston sau đó sẽ mua lại các công ty thuốc lá còn lại của RJR trong khoản mua lại có đòn bẩy thông thường trị giá 15 tỷ đô-la.

Lỗ hổng ghi chú trả góp được các luật sư thuế ở Phố Wall phát hiện nhằm phản ứng với những hạn chế của luật thuế vào năm 1986 và 1987, và lần đầu tiên được sử dụng trong việc bán một số công ty sau khi Campeau Corporation tiếp quản chuỗi Federated Department Stores năm 1988. Khoản tiền thuế tiết kiệm được lớn đến mức Quốc hội phải ra quyết định loại bỏ nó vào tháng Chín năm 1987. Nhưng các nhà lập pháp đã quyết định động thái này sẽ có hiệu lực vào cuối năm, điều này mang đến cho First Boston và những người mua công ty khác một cơ hội trong khoảng thời gian ngắn. Finn đề nghị thực hiện vụ tiếp quản lớn nhất trong lịch sử thông qua cơ hội ngắn hạn này.

Maher cảm thấy hoài nghi. Anh tự hỏi phải chăng ý tưởng này có hơi quá điên rồ, quá kỳ quặc khi áp dụng cho một thỏa thuận đang được rất nhiều người để mắt tới. Ghi chú trả góp chưa bao giờ được thử nghiệm trên quy mô như vậy. Maher biết hàng trăm câu hỏi sẽ phải được trả lời trước khi kế hoạch sơ sài này có thể được coi là một sự lựa chọn khả thi.

“Có rất nhiều điều cần giải quyết,” Finn thừa nhận.

“Vậy thì,” Maher nói, “giải quyết đi.”

Cuộc tìm kiếm đối tác đấu thầu của First Boston đã bị trì hoãn sau khi các cuộc đàm phán với nhóm Kluge đổ bể. Sau đó, vào ngày 9 tháng Mười một, sau một tuần trì trệ, Leon Kalvaria bước vào văn phòng bao quanh bằng kính của Dave Batten. Kalvaria là người gốc Rhodesia, nghiện thuốc

lá nhai, anh đã hỗ trợ First Boston tìm kiếm đối tác nhưng không thành công. “Chết tiệt,” Kalvaria cằn nhằn, “ta không thể từ bỏ.” Anh và Batten lôi ra danh sách các đối tác tiềm năng, và đánh giá họ một lần nữa. Liệu có ai mà họ đã quên chưa gọi không? Hai nhân viên ngân hàng kiểm tra kỹ danh sách cho đến khi họ nhìn thấy một cái tên mà Batten đã không nhận ra: Resource Holdings.

“Anh biết gì về họ không?” Kalvaria hỏi.

“Họ là ai?”

“Là Jay Pritzker.”

Batten chẳng thấy vui chút nào. Pritzker, nhà đầu tư đáng kính ở Chicago, người sở hữu chuỗi khách sạn Hyatt, có tiếng là không sẵn lòng trả giá cao hơn cho việc thu mua. First Boston thậm chí còn không liên lạc với người của ông ta. Nhưng thời gian đã hết. Hồ sơ dự thầu sẽ hết hạn trong chín ngày nữa. “Tại sao không?” Batten nói. “Gọi đi.”

Ngày hôm đó, Kalvaria đến gặp Jerry Seslowe, Giám đốc Điều hành của Resource Holdings. Seslowe, 42 tuổi, là một cựu kế toán có dáng dấp béo tròn, lùn với cặp lông mày giống diễn viên hài kịch Groucho Marx, chẳng có tiếng tăm gì trên Phố Wall. Sau 11 năm làm việc tại công ty kế toán thuộc nhóm tám công ty lớn nhất có tên Pwick, Marwick, Mitchell & Co., nơi anh được làm việc với Pritzker và các nhà đầu tư lớn khác. Seslowe bắt đầu thành lập một công ty đầu tư nhỏ. Resource Holdings dành phần lớn thời gian để xem xét các lựa chọn đầu tư cho Pritzker và tỷ phú ở quận Denver là Philip Anschutz, thời gian còn lại dành cho một số lượng ổn định các nhà đầu tư khác: ông vua trung tâm mua sắm của thành phố Indianapolis, Melvin Simon, nhà đầu tư ở thành phố Cincinnati, Carl Lindner, và một số người khác nữa. Ở Phố Wall, Seslowe được coi là thành

viên nhỏ với danh sách khách hàng như vậy, tuy nhiên, điều đó cũng thỉnh thoảng cho phép anh rất thành công trong công việc.

Seslowe kiên nhẫn lắng nghe khi Kalvaria phát biểu. Anh thấy thích chàng trai trẻ người gốc Rhodesia này, và anh biết First Boston rất muốn bằng cách nào đó được tham gia thỏa thuận này. Nhưng với Seslowe, ý tưởng của Kalvaria có vẻ là một sự liều lĩnh đến tuyệt vọng.

"Anh điên rồi," anh nói với Kalvaria. "Với chúng tôi, tham gia vào thời điểm quá muộn như thế này thật sự là không thể. Leon, về đi."

Kalaria vẫn kiên trì, nhưng Seslowe sẽ không nghe anh nói thêm nữa. "Hãy quên nó đi, Leon. Về đi."

Chỉ sau đó, Kalvaria mới nhớ đến chiến lược bất thường của Brian Finn, họ gọi nó là: "Chiến lược Thuế của Fin". Ngày hôm sau, anh thử gọi cho Seslowe một lần nữa.

"Jerry, chúng tôi có một lợi thế. Chúng tôi có một cấu trúc thuế có thể mang lại cho các cổ đông 8-10 đô-la tiền mặt bổ sung mà KKR hoặc Shearson không thể thực hiện được. Chúng tôi có thể đến và trình bày kế hoạch không?" Seslowe mủi lòng: "Đến đi."

Sáng hôm sau, Fennebresque và Kalvaria dành một giờ để xem xét ý tưởng của họ cùng Seslowe. Các nhân viên ngân hàng ở First Boston gợi ý rằng họ có những khách hàng lớn khác, ví dụ như Pepsi, cũng có thể tham gia. Seslowe ấn tượng với kế hoạch đó, và nói ông sẽ nghiên cứu thêm. "Giá mà các anh gọi cho chúng tôi từ hai tuần trước," ông nói.

Jay Pritzker chăm chú lắng nghe khi giọng nói của Seslowe vang lên từ New York.

Pritzker, 66 tuổi, đứng đầu một gia đình được công nhận là những nhà đầu tư nhạy bén nhất nước Mỹ. Ông có dáng người nhỏ bé, gầy gò, và vẫn tràn đầy sức sống sau ba lần bốn lượt phẫu thuật bắc cầu động mạch vành. Ông là cháu trai của một dược sĩ sinh ra ở Nga, từ Kiev di cư đến Chicago năm 1881. Pritzker đã mất bốn thập kỷ để xây dựng đế chế kinh doanh nổi tiếng với sự đa dạng trong khả năng tạo ra lợi nhuận. Đế chế đó tập trung vào hai công ty: chuỗi khách sạn Hyatt và tập đoàn Marmon, một tổ hợp kinh tế đầy bí hiểm có chân rết ở hơn 60 công ty với đủ mọi ngành nghề từ bê tông trộn sẵn đến hoạt động bán vé. Không mấy khi xuất hiện và xấu hổ khi trở thành chủ đề của công luận, Pritzkers chỉ có một lần gây chú ý hiếm hoi trong những năm 1980 với nỗ lực táo bạo để hồi sinh Braniff Airlines đang trên bờ vực phá sản, cuối cùng nỗ lực đó đã gây thất vọng.

Thứ Sáu tuần đó, Jay Pritzker lắng nghe một cách hoài nghi khi Jerry Seslowe mô tả chi tiết chiến lược thuế bất thường của First Boston. “Này, Jerry, đã quá muộn rồi,” Pritzker nói. Hồ sơ dự thầu chính thức sẽ hết hạn chỉ trong bảy ngày nữa. Nhưng Seslowe vẫn kiên trì. Khi hai người thảo luận về các đối thủ cạnh tranh tiềm năng của họ, Shearson và Kravis, Seslowe phát hiện ra sự quan tâm của Pritzker đã thay đổi. Pritzker từ lâu đã rất ngưỡng mộ Henry Kravis, và bị ấn tượng bởi sự quan tâm mãnh liệt của anh ta đối với RJR.*

“Nếu Henry cũng tham gia,” Jay Pritzker nói, “có lẽ phải có điều gì đó…”

Các tỷ phú có một cách để kết bạn.

Một trong những người bạn và là cố vấn thân thiết nhất của Jay Pritzker là Melvyn N. Klein, một nhà đầu tư tốt bụng ở thành phố Corpus Christi, bang Texas. Khi còn làm việc ở Phố Wall vào đầu những năm 1970, ông từng làm bạn với Henry Kravis. Đầu năm 1988, Klein cùng Harry Gray, cựu Chủ tịch của United Technologies, thành lập một quỹ đầu tư. Đối tác thứ ba của quỹ là một bên có quan hệ đối tác do Jay Pritzker đứng đầu. Mùa xuân năm đó, Gray Klein có trong tay 500 triệu đô-la vốn mới được huy động đã cố gắng đầu tư vào một số vụ mua lại rất được chú ý khi đó, trong đó có trận chiến tiếp quản chuỗi Federated Department Stores.

Đến tháng Hai, một đối tác hạn chế của Gray Klein tên là Daniel Lufkin đã đề nghị Pritzker và Gray Klein nghiên cứu kế hoạch LBO cho RJR Nabisco; kế hoạch có tên là Dự án Smokescreen. Klein và Pritzker đã dành nhiều tháng để phân tích đề xuất này. Cả hai người đều không biết Ross Johnson, vì vậy Klein đã đề nghị họ sẽ thăm dò Kravis về một phương án liên minh. Klein đem ý tưởng đó bàn với Kravis trong bữa sáng vào ngày 4 tháng Năm . "Không được đâu, ông ấy sẽ không làm việc này đâu" Kravis nói, rồi kể chi tiết về cuộc gặp trước đó của anh với Johnson. "Không được đâu." Dự án Project Smokescreen kết thúc ở đó.

Sang tháng Mười, sau khi Johnson lần đầu tiên công bố đề nghị mua lại, Klein đã gọi lại cho Kravis và bày tỏ sự quan tâm đến việc mua một phần nhỏ cổ phần trong bất kỳ vụ mua lại nào của Kravis với công ty này. Kravis nói anh sẽ suy nghĩ về điều đó.

Chiều thứ Sáu, Pritzker gọi điện cho Klein khi đó đang ở Texas. "Mel, chúng ta có giao ước gì với Henry Kravis trong vụ RJR không?" Klein nói

theo ông biết thì không, nhưng ông sẽ kiểm tra lại. Chiều hôm đó, khi Pritzker cân nhắc có nên gia nhập lực lượng với First Boston hay không, Klein đã liên lạc với Kravis. “Tôi chỉ muốn báo trước cho anh,” ông nói. “Có vẻ như Jay Pritzker sẽ hợp tác với First Boston để trở thành bên thứ ba đấu giá mua lại RJR Nabisco.”

“Cảm ơn, Mel,” Kravis nói. “Rất cảm ơn ông.”

-

Hy vọng đang giảm nhanh với First Boston khi Maher triệu tập một cuộc họp vào buổi chiều thứ Sáu. Cơ hội duy nhất của anh để tránh được nỗi nhục nhã bị cho ra rìa khỏi thỏa thuận của RJR Nabisco là đề xuất tái cơ cấu đáng kinh ngạc của Finn. Anh gọi Finn và một số ít người khác để bàn xem họ sẽ phải làm gì. Bên ngoài mặt trời đang lặn. Theo phép ẩn dụ thì dường như mọi thứ đều không thuận lợi.

Trong cuộc họp, Finn trình bày một bộ kế hoạch chi tiết hơn. Như anh dự đoán, việc sử dụng lỗ hổng ghi chú trả góp để mua lại RJR sẽ tiết kiệm tới 4 tỷ đô-la tiền thuế trả chậm đến sau năm 2000. Finn tính toán nếu mọi việc thành công chính xác đúng như kế hoạch, First Boston có thể kiếm được gần 300 triệu đô-la tiền phí, gấp bốn lần mức phí tư vấn sáp nhập lớn nhất từng có. Nhưng Finn biết mức phí đó không phải là điều Maher quan tâm nhất. “Lợi ích kèm theo,” anh ghi chú trong bản ghi nhớ, “bao gồm tác động mạnh mẽ đến thị phần sáp nhập M&A,” và “các lợi ích không thể đong đếm được về quan hệ công chúng, đặc quyền”. Nói tóm lại, nếu thành công với kế hoạch này, họ sẽ không bao giờ phải nghe về Bruce Wasserstein nữa.

Finn thừa nhận có một số vấn đề đặc biệt cần giải quyết. Một trong số đó là việc hoãn khoản thuế 3,5 tỷ đô-la, một kịch bản cần phải thận trọng vì chưa từng có tiền lệ. Theo tính toán của Finn, chỉ một giao dịch này thôi cũng sẽ làm thâm hụt ngân sách liên bang hằng năm tăng 2%. Nếu First Boston đưa ra đề xuất này, hội đồng quản trị của RJR Nabisco gần như chắc chắn sẽ phải tính đến tác động về mặt chính trị. "Nói rõ ra là," Finn nói, "Washington sẽ rất tức giận."

Nhưng nhân viên ngân hàng trẻ tuổi táo tợn cho rằng có khả năng Quốc hội sẽ không can thiệp. Các nhà lập pháp đã đặc biệt nới rộng việc sử dụng ghi chú trả góp đến cuối năm. Và Quốc hội sẽ có thời gian tạm dừng họp trong phần lớn thời gian của cuộc đấu giá sắp diễn ra. Có cơ hội nào cho phiên họp đặc biệt để xử lý một vụ LBO không? "Họ không thể làm bất cứ điều gì." Finn tuyên bố.

Vẫn còn một câu hỏi bỏ ngỏ là liệu First Boston có cần các đối tác để thực hiện ý tưởng của Finn hay không. Một số người cho rằng họ nên làm một mình. Anh vẫn không chắc chắn lắm. Maher nhận thức sâu sắc rằng nhóm của mình có thể cần một đối tác có uy tín, như vậy sẽ làm tăng thêm tính hợp pháp.

Mong ước của Maher sắp trở thành sự thật. Khi bóng tối buông xuống bên ngoài cửa sổ, Leon Kalvaria bước ra để nhận một cuộc gọi. Jerry Seslowe gọi. Cựu kế toán viên của Jay Pritzker có vẻ phấn khích. "Leon, chúng tôi đã nói chuyện với Jay. Chúng tôi đồng ý. Tiến hành đi."

-

Finn ngồi trong một phòng họp cáu bẩn nhìn ra Rockefeller Centre và cảm thấy giận dữ. *Tại sao những gã này lại bắt chúng ta phải khổ như vậy? Họ nên vui khi chúng ta ở đây chứ*.

Đó là sáng thứ Ba, chỉ ba ngày trước hạn chót đấu thầu vào thứ Sáu, Finn và ba đồng nghiệp của First Boston đến văn phòng của Lazard để trình bày chi tiết đề xuất của họ. Finn luôn ngạc nhiên về các phòng làm việc của của Lazard, chúng dường như rất sập sệ. Sàn nhà có lẽ không được trải thảm từ năm 1932, anh tự nhủ vậy.

First Boston đã đưa ra đề xuất của mình dưới dạng kế hoạch tái cấu trúc hơn là thu mua. Maher đặt cược rằng hội đồng quản trị có thể, theo bản năng, muốn giữ cho RJR Nabisco độc lập, và tái cấu trúc, dù là một phương án rất quyết liệt nhưng vẫn có thể dễ chấp nhận hơn so với các đề nghị mua lại từ Kravis hoặc Cohen. First Boston và Pritzker đề nghị hợp tác với hội đồng quản trị để bán các công ty thực phẩm, chuyển số tiền lãi thu được cho các cổ đông và giữ nguyên mảng kinh doanh thuốc lá.

Khi cuộc họp diễn ra, Finn quan sát hai nhân viên ngân hàng phía bàn đối diện. Finn biết Luis Rinaldini của Lazard là người sắc sảo, giỏi ăn nói, cũng giống như anh là một ngôi sao đang lên. John Mullin của Dillon Read gây ấn tượng với Finn như dư âm của Phố Wall từ những năm 1970, một nhân viên ngân hàng lạnh nhạt, bảo thủ, khác hẳn với cung cách làm việc những năm 1980 của anh, luôn có xu hướng vận động rất nhanh.

"Chúng tôi không hề thấy hội đồng quản trị bên đó tham gia vào kiểu thỏa thuận phức tạp này," Rinaldini nói. "Rủi ro sẽ không chỉ đến từ Washington." Nhân viên ngân hàng Lazard lắc đầu. "Quá rủi ro. Đó không phải là phong cách của họ. Tất nhiên, dù sao chăng nữa, chúng tôi cũng không muốn làm các vị nản lòng."

Tâm bậy, Finn nghĩ. Anh nhận ra chuyện gì đang xảy ra. *Những kẻ này cảm thấy bị xúc phạm. Họ nghĩ rằng chúng ta đang gây rắc rối cho quá trình của họ. Họ nghĩ rằng chúng ta đang nhạo báng những gì họ đang làm*. Finn nghi ngờ liệu anh có biết vấn đề thực sự là gì không. *Chúng tôi đang làm công việc của họ cho họ. Chính họ nên nghĩ về điều này. Họ nghĩ rằng chúng tôi đang cố gắng đánh cắp công việc của họ.*

Chẳng hề chào đón sự quan tâm của First Boston, ủy ban đặc biệt dường như đang làm họ mất hứng. Finn rời khỏi cuộc họp với nỗi lo tình hình sẽ khó khăn hơn nhiều so với những gì anh dự tính.

-

Maher đọc thư của Peter Atkins mà thấy phẫn nộ.

Hội đồng quản trị sẽ không cho phép First Boston có cơ hội thẩm định. Sẽ không có hướng dẫn nếu muốn tham gia đấu thầu, First Boston sẽ phải phỏng đoán. Hướng dẫn họ nhận được chỉ có một một bản báo cáo hằng năm, và một ngăn xếp dữ liệu định dạng 10-Ks.

Điều này có vẻ không công bằng. “Tôi không biết chúng tôi sẽ làm gì,” Maher thất vọng nói với Atkins vào thứ Tư, hai ngày trước hạn chót đấu thầu. “Tôi hy vọng chúng tôi sẽ cung cấp cho bên anh điều gì đó đáng để cân nhắc vào thứ Sáu, và nó có thể khiến cho cuộc sống của anh dễ dàng hoặc khó khăn hơn.”

Atkins vẫn trả lời vô thưởng vô phạt: “Cứ làm những gì các vị muốn.”

-

Tin tức về đề xuất kỳ lạ của First Boston xuất hiện trên mặt báo vào sáng thứ Năm. Một vài chi tiết được nêu ra, nhưng hầu như không ai coi trọng nó. Bruce Wasserstein nói với bất cứ ai lắng nghe ông ta về điểm nực cười trong cách tiếp cận của First Boston. Vào thứ Sáu, một cố vấn giấu tên của hội đồng quản trị đã chỉ trích đề nghị đó trên tờ *Wall Street Journal*, và gọi nó là "Chuột Mickey".

Ở Shearson, Tom Hill không tỏ thái độ gì khác ngoài sự khinh miệt đối với lời đề nghị của First Boston. Ông nghĩ: "Maher đã tuyệt vọng đến mức sẽ làm bất cứ điều gì." Ông tin rằng kế hoạch ghi chú trả góp là một mánh lới quảng cáo, và nó sẽ không bao giờ làm nên chuyện trong một thỏa thuận tầm cỡ thế này. Hill coi Seslowe là một kẻ tầm thường, thực sự nghiệp dư. Tất cả mọi người đều đã tham gia thỏa thuận này, ngoại trừ Abbott và Costello, bộ đôi danh hài nổi tiếng. Hill nói vui: "Họ chết là cái chắc."

Hill và Chuỗi Xúc xích của Salomon thấy có sự tư vấn của Ira Harris đằng sau sự quan tâm bất ngờ này của Jay Pritzker với RJR Nabisco. Harris hiện đang là cố vấn cho hội đồng quản trị, rất thân với Pritzker, đến mức Hill gọi họ là "anh em kết nghĩa". Việc Pritzker tham gia vào cuộc chiến này không phải ngẫu nhiên. Hill quả quyết: ủy ban đặc biệt cần một ứng cử viên làm bình phong để thay thế Forstmann Little, nên Harris đã tìm đến Pritzker. Ở số 9 khu Tây, John Martin bắt đầu chửi rủa: Làm sao "Ira mập" lại quyết tâm phá hỏng thỏa thuận này? Trên thực tế, Harris đã nói chuyện với Pritzker hôm thứ Hai, và đã thuyết phục ủy ban đặc biệt thành công, khi thúc giục họ lắng nghe những gì First Boston và Pritzker nói. Nhưng ngay cả khi có sự ủng hộ của ông ta, Atkins cũng không thể bị thuyết phục để đồng ý cung cấp cho nhóm mới bất kỳ thông tin nào.

-

Chỉ còn lại hai ngày.

Khi hạn chót gần đến, nỗi phiền muộn của Johnson lại tăng lên một chút. Lão bắt đầu lo lắng tác động của những công kích dữ dội gây nhức nhối dư luận có thể có tác động tương tự đến hội đồng quản trị. Vào thứ Tư, lão gọi cho Hugel. “Charlie,” lão nói, “nếu anh phải lựa chọn, tôi muốn anh hứa với tôi: Nếu chúng tôi có hồ sơ thầu tốt nhất, anh không nên giấu diếm gì, và hãy cố gắng thương lượng với chúng tôi bất cứ lúc nào.”

“Tôi đã hứa với anh rồi mà.”

“Anh sẽ mở hồ sơ thầu đúng không? Tôi không muốn có chuyện nực cười nào xảy ra.”

“Tôi sẽ ở đó mà,” Hugel nói. “Tôi sẽ đích thân mở hồ sơ thầu.”

Nếu anh lo về dư luận, Hugel nói tiếp, tại sao anh không gọi cho các giám đốc và tự giải thích? Ngày hôm sau, Johnson bắt đầu gọi cho các giám đốc. Lão vẫn luôn nói chuyện với giọng điệu đó.

“Lương tâm của tôi trong sạch,” lão nói với từng giám đốc. “Ban đêm, tôi vẫn có thể ngủ, vì tôi không nghĩ mình đã làm gì sai… Cho dù có điều gì đã xảy ra, nhóm quản lý vẫn sẽ nhận được một khối lượng lớn cổ phiếu, và đó là điều quan trọng.” Với mỗi người, lão đều giảm nhẹ mức độ của thỏa thuận quản lý, nhấn mạnh ý định chia số tiền đó cho nhiều người của lão.

Trước thời hạn chót, Johnson dành nhiều thời gian buổi tối ở căn hộ của Jim và Linda Robinson để phân tích kỹ các chiến lược giá cả. Trong hầu hết các tối đó, Horrigan, có một căn hộ của công ty ở tầng dưới, đều

tham gia cùng họ, và Linda loay hoay phục vụ đồ uống. Johnson thích uống rượu scotch, Jim Robinson thích một ly rượu vang. Horrigan lại đòi đồ uống chưng cất, thứ mà Linda gọi là đồ uống cho người lớn. Linda tự nhấm nháp nước khoáng có ga hương hoa quả.

Là một con cú đêm, Johnson thường giữ Robinson thức đến 2 hoặc 3 giờ sáng. Khi đã muộn, Linda sẽ nằm trên ghế phòng khách, nhấm nháp bỏng ngô hoặc vuốt ve một trong ba con chó của cô. Mỗi con được đặt theo tên của một nhân vật trong truyện Amos và Andy: con chó cảnh giống Spaniel Anh tên là Algonquin J. Calhoun, hai con khác tên là Ruby Begonia và Lacy.

Khi chồng cô và Johnson biến mất vào một căn phòng phía sau, Linda biết họ đang nói về thỏa thuận quản lý. Trái ngược hoàn toàn với sự ra đời nảy lửa của nó, thỏa thuận đã được đàm phán lại một cách nhẹ nhàng, chủ yếu vào lúc đêm muộn, khi chỉ có hai người: Robinson và Johnson. Jim Robinson không cần phải quá cố gắng để có được những sửa đổi mà ông mong muốn; sự công khai về lòng tham lam đã làm điều đó giúp ông.

Thứ Tư ngày 16 tháng Mười một, khi thỏa thuận sửa đổi được thông qua trong một cuộc họp tại văn phòng của Peter Cohen, Johnson đã đồng ý cắt giảm hai điểm với số cổ phần của nhóm mình, xuống còn 6,5%, và giảm mạnh các khoản thưởng khích lệ. Có một điều khoản chi tiết trong thỏa thuận mới ghi rõ sẽ chia số cổ phần đó cho 15.000 công nhân của RJR Nabisco. Sau đó, các thành viên của nhóm quản lý có thể tự bảo vệ mình trước dư luận về lòng tham của họ bằng cách chỉ ra thực tế đó, cho thấy Johnson đã đồng ý cắt giảm phần tiền thưởng của mình.

Trên thực tế, lão chẳng cắt giảm gì cả. “Lúc đó, Ross thực sự chỉ cho đi tiền của người khác,” Steve Goldstone nói. Johnson cùng Horrigan đã có

kế hoạch mỗi người lấy cho mình khoảng một điểm, tức là 1 % vốn cổ phần. Goldstone định giá một điểm đó tương đương với số tiền từ 75-100 triệu đô-la trong vòng năm đến bảy năm. Và theo Goldstone, Johnson vẫn có kế hoạch lấy một điểm theo thỏa thuận đã sửa đổi.

Goldstone và Gar Bason luôn rầy la cũng như trêu chọc Johnson về các cuộc đàm phán với Robinson. "Mỗi khi ông đi chơi với Jim Robinson," một lần, Goldstone nói với lão, "khi trở về, tôi lại thấy tiền của ông vơi đi 50 triệu đô-la." Khi Johnson nói với các luật sư về dự định sẽ dành ngày cuối tuần, ngày 19 tháng Mười một, đến trang trại ở Connecticut của Robinson, Goldstone rên rỉ: "Đừng đi, lần này, ông sẽ quay về mà chẳng còn gì đấy."

-

Sự phấn chấn của nhóm Kravis trước những tiết lộ của John Greeniaus chẳng kéo dài được bao lâu. Tối thứ Tư, Scott Stuart đã nhận được câu trả lời cho nhiều câu hỏi đến lúc đó mới có lời giải trong một cuộc gọi đến từ Dillon Read. Những gì nghe được làm anh giật mình. Mò mẫm tính toán, Stuart đã ước tính quá cao số tiền mặt có sẵn của RJR Nabisco, cao hơn khoảng 450 triệu đô-la. Các khoản thanh toán "dù vàng" lớn hơn 300 triệu đô-la so với dự đoán của anh. Và nỗi sợ hãi lớn nhất của anh ấy về tài khoản mang tên "Sử dụng tiền mặt khác" đã trở thành sự thật: Dòng tiền ra lớn hơn 550 triệu đô-la so với dự đoán. Stuart không cần đến máy tính để đánh giá mức độ thiệt hại trị giá 1,3 tỷ đô-la cần phải loại bỏ khỏi các dự báo của họ, tương đương khoảng 6 đô-la/cổ phiếu.

“Chuyện gì vậy?” Paul Raether kinh ngạc hỏi khi Stuart đưa thông tin này cho ông. Không ai biết. Stuart vô cùng xấu hổ.

Mất hết nhuệ khí từ những chỉ trích của báo chí, Kravis lại bị một phen chấn động khi biết về những sửa đổi của Stuart vào sáng thứ Năm. Vấn đề không chỉ là tác động của chúng đối với các dự báo. Kravis có thể chấp nhận được điều đó. Đòn nặng hơn là mức độ tin cậy của chúng. Kravis tự hỏi nếu chúng khác xa những con số thực tế, thì những dự báo còn lại đáng tin đến mức nào? Còn những gì mà họ không biết? Tất cả các phân tích của họ cho đến nay, sau gần một tháng làm việc, đột nhiên bị hoài nghi nghiêm trọng.

Họ bắt đầu nhận thức đầy đủ vấn đề vào hôm thứ Năm, khi chỉ còn chưa đầy 36 giờ trước khi đến hạn chót đấu thầu. Còn quá ít thời gian để sợ hãi.

-

“Chúa ơi,” George Roberts nói. “Chúng ta thực sự biết được bao nhiêu về công ty này vậy?”

Cả nhóm buồn bã tập trung theo yêu cầu của Kravis vào sáng thứ Sáu. Mọi người đều có chung một suy nghĩ. Cuộc đấu thầu này chắc chắn là cuộc đấu thầu lớn nhất trong lịch sử, và họ thực sự đã biết gì về RJR Nabisco? Họ không được đến thăm các nhà máy, cũng chỉ được nói chuyện với một số rất ít các giám đốc điều hành. Tất cả những gì họ có là một đống báo cáo hằng năm, các hồ sơ lưu trữ của chính phủ, và hàng đống dữ liệu vô hồn chạy trên máy tính, giờ họ chẳng còn tin vào chúng nữa.

Sự nghi ngờ làm dấy lên những lo ngại khác. Tình hình có còn an toàn không với một thỏa thuận tầm cỡ thế này? Các ngân hàng vẫn lo lắng về khoản vay cho LBO có thông qua không? Những người mua trái phiếu rác với tâm lý lo lắng bồn chồn có muốn mua trái phiếu rác của KKR không? Roberts bàn tới các vấn đề về lối sống. Họ vốn là những người có cuộc sống yên tĩnh, ngăn nắp. Mua RJR Nabisco đồng nghĩa với việc họ phải chấp nhận làn sóng dư luận, các phiên điều trần ở Washington, và một cam kết chưa từng có tiền lệ về việc điều hành công ty. “Công ty đã hoạt động một thời gian dài,” Roberts nói. “Chúng ta có thực sự cần phải chịu đựng những khó chịu này không?”

“Chúng ta có thực sự muốn làm điều này không?” Paul Raether nói thêm vào.

Khi nói đến vấn đề này, họ vẫn tuân theo một khuôn mẫu quen thuộc. Cuộc thảo luận bắt đầu với hầu hết các nhân vật cấp thấp như Scott Stuart hoặc Cliff Robbins, và xoay quanh phòng cho đến khi dừng lại ở chỗ của Roberts. Khi tranh luận của họ đi hết một vòng, nhóm càng trở nên chán chường hơn. Ngay từ đầu, Kravis và Raether đã tăng giá mạnh nhất. Cả hai đều cảm thấy yên tâm với giá thầu trong khoảng từ 97-98 đô-la. Roberts có xu hướng ép giá xuống. Anh không yên tâm với các mức giá cao quá 93 đô-la. Tại sao chúng ta không trả 91 hoặc 92 đô-la? Tại sao lại mạo hiểm như vậy?

Khoảng 2 giờ 30 phút, Dick Beattie mới tham gia thảo luận. Ông nói với giọng rầu rĩ: Cuộc chơi đã đến hồi kết. Nếu không nhanh chóng đưa ra câu trả lời, ta sẽ bị loại khỏi cuộc đấu thầu. Tôi sẽ phải gọi tới đó, và nhận được lời chào đón hay ngược lại.”

“Được rồi,” mọi người nói. “Hãy cho chúng tôi thêm 10 phút.”

-

Lựa chọn luật sư để chuẩn bị hồ sơ dự thầu, vốn là công việc bình thường nhất, nay lại trở thành một vấn đề đối với First Boston. Các công ty lớn có vẻ đang vô cùng bận rộn với RJR Nabisco. Vì vậy, khi rất nhiều công ty luật từ chối họ đến mức các trợ lý của Maher đã nói đùa rằng họ nên gọi cho Jacoby & Meyers, công ty này đang giảm giá toàn quốc. Cuối cùng, Maher đã chọn một công ty ít tiếng tăm có tên Winthrop Stimson Putnam & Roberts. Nhiệm vụ đầu tiên của họ là soạn thảo thư chào giá chính thức để gửi đi vào chiều thứ Sáu. Cuộc tìm kiếm mất quá nhiều thời gian nên mãi đến tối thứ Năm, Finn mới tóm tắt được các điểm chính cho luật sư của họ.

Đội Winthrop đến First Boston với một bức thư nháp vào lúc 8 giờ sáng ngày thứ Sáu. Các luật sư hồi hộp chờ đợi trong khi Maher và các phó tướng của anh nghiên cứu nó. Chỉ sau vài phút, phán quyết của họ hoàn toàn giống nhau: Bức thư là một thảm họa.

"Chết tiệt!" Fennebresque thầm nguyền rủa. "Viết thế này tuyệt đối không được!" Finn đồng tình. "Rất khó hiểu," anh lắc đầu nói.

Không hài lòng, Maher mời các luật sư và một đội của First Boston lên phòng họp trên lầu để viết lại bức thư rất ngắn gọn đó. Đó là một nhiệm vụ khó khăn, nhưng Maher không quá lo lắng. Họ có cả một ngày.

Trên lầu, cảnh tượng trông tiêu điều đến mức hỗn loạn. Nửa tá luật sư của Winthrop cố gắng viết lại bức thư. Đội của First Boston cũng cố gắng tự mình viết. Bản nháp được viết ra rồi lại xé đi, hết bản này đến bản khác. Một nhóm luật sư khác được điều đến. Người bên First Boston lượn như đèn cù. Đến trưa, Jerry Seslowe và các đối tác đến khiến tình thế lộn xộn

càng thêm rối rắm. Bữa trưa được mang đến. Bao nhiêu bản nháp được viết ra thì bằng đó số bản bị loại bỏ. Các cuộc thảo luận nóng nảy nổ ra khi xuất hiện những mệnh để tối nghĩa. Thư ký của Finn, tốc ký với nét chữ nguệch ngoạc mọi thay đổi và gợi ý, là người duy nhất giữ được bĩnh tĩnh. Buổi trưa trôi qua, các luật sư và nhân viên ngân hàng vẫn đang tranh cãi. Quan điểm nêu ra rồi lại bị lãng quên ngay lập tức; cuộc tranh luận đã đi đến mức xoay vòng lần lượt từng người nói, và chẳng ai kịp hiểu ai. Một chiếc máy bay giấy bay lên xé toạc màn khói thuốc.

Seslowe chưa bao giờ chứng kiến cảnh tượng này, hay bất cứ điều gì tương tự. Người bên First Boston dường như không thể nhất trí về những điều đơn giản nhất. Họ sẽ đấu thầu toàn bộ công ty hay chỉ các công ty thực phẩm? Đây là LBO hay tái cấu trúc? Seslowe lui về một góc, anh cứ lắc đầu, và vô cùng hoang mang. Anh nghĩ đến Tom Pritzker và Hank Handelsman, luật sư cấp cao của Pritzker trong thỏa thuận này. Hank Handelsman hiện đang ở Chicago. “Tôi rất vui khi Hank và Tom không ở đây để chứng kiến cảnh tượng này,” Seslowe nhắc đi nhắc lại như đang niệm thần chú. Chẳng có ai cầm trịch. “Thật là thảm họa,” anh lẩm bẩm.

Có chút nghi ngại trong suy nghĩ của Seslowe rằng nếu Jay Pritzker bước vào phòng, sẽ rút lui khỏi thỏa thuận. “Họ sẽ đi thẳng,” Seslowe cam đoan với một trong những cộng sự của mình. Tuy nhiên, trong các cuộc trò chuyện điện thoại với Pritzker cả ngày hôm đó, Seslowe đã trấn an nhà đầu tư ở Chicago rằng mọi việc đều ổn. Seslowe nhận thức sâu sắc rằng chính anh đã kéo Pritzker vào thỏa thuận này; anh sẽ không lùi bước cho đến khi bắt buộc phải làm thế.

Sắp hết một ngày, Seslowe cảm thấy lo lắng không biết First Boston có muốn thực hiện vụ tiếp quản trị giá 20 tỷ đô-la này không. Anh nói với một

đối tác mà mình tin tưởng: "Sẽ tốt hơn nếu có Wasserstein và Perella ở đây. Những người này chỉ còn là cái bóng của họ trước đây."

Còn hai giờ trước hạn chót lúc 5 giờ chiều, một bản sao của bức thư sửa đổi được gửi đến văn phòng của Maher. Maher đọc nó trong im lặng. Bức thư có vẻ nhảy từ điểm này sang điểm khác mà không có điểm nhấn; nhìn qua các thông điệp rối rắm viết trong đó, không rõ chính xác First Boston muốn gì từ hội đồng quản trị, một hay ba giao dịch, sáp nhập hay tái cấu trúc.

Maher như nổ tung, anh đá vào chân bàn bằng gỗ gụ, và đấm rất mạnh vào màn hình máy tính. "Đây là thứ tồi tệ nhất mà tôi từng thấy!" anh nói. "Chúng ta không thể viết cho đúng, phải không? Thật tồi tệ."

Maher nhặt lá thư, sải bước qua bàn thư ký, và đi lên ba tầng cầu thang đến phòng họp đông đúc. Finn, người biết rõ tính tình của Maher, nhận ra rõ ràng là sếp anh rất giận với hai hàm răng nghiến chặt vào nhau. Trong phút chốc, căn phòng lặng im như tờ.

"Các vị không nêu được điểm quan trọng," Maher nói với cả nhóm. "Bây giờ, hãy lắng nghe tôi nói. Đây là những gì chúng ta sẽ làm." Sau đó, trong 30 phút, Maher đọc từng từ một trong một lá thư mới để thư ký của Finn viết. Khi ai đó ngắt lời, anh sẽ cao giọng và lấn lướt anh ta. Seslowe không thể tin vào cảnh tượng đó. Nó giống như cảnh một giáo viên kỷ luật một nhóm học sinh lớp hai trước mặt cả lớp. Đến nước này, anh gần như đã muốn gọi cho Pritzker và khuyên ông từ bỏ cuộc đấu thầu.

Khi thời hạn gần đến, Maher và các luật sư vẫn đang tranh cãi về việc nên đấu thầu toàn bộ công ty hay chỉ với mảng thuốc lá. "Các cuộc tranh luận nổ ra không chỉ về lỗi chính tả và cú pháp," Seslowe nhớ lại. "Chúng tôi vẫn còn tranh luận về hình thức đấu thầu, và đấu thầu cái gì."

5 giờ kém vài phút, Maher gọi đến Skadden Arps, và nói với Atkins rằng bức thư có thể sẽ đến trễ vài phút.

"Hãy nhớ rằng," Seslowe nói với Maher sau khi anh gác máy, "anh vẫn phải thông qua Pritzker."

Như vậy là quá nhiều đối với Maher.

"Chicago ư! Tôi còn phải thông qua phía Chicago ư ? Chỉ là một lá thư thôi mà! Để tôi yên đi!"

-

Chúa ơi, khi nào chúng ta mới bàn được việc đây?

Ed Horrigan giận sùi bọt mép. Trong hai tiếng đồng hồ, Johnson và đoàn tùy tùng ngồi quanh phòng ăn có giấy dán tường họa tiết hoa cong của Shearson, trong khi những người phục vụ mặc áo khoác trắng nhận gọi món cho bữa trưa, và quanh quẩn bên họ với cà phê cùng những giỏ bánh cuộn. Họ đáng lẽ phải thảo luận về giá thầu, nhưng đến giờ này, tất cả những gì họ đã làm là xem qua thực đơn.

Johnson không thể tin vào cảnh tượng này. Như thường lệ, căn phòng chật cứng. Bên Shearson đã bổ sung khoảng 10 người, cộng thêm một đội chín người đến từ Salomon do John Gutfreund dẫn đầu, cùng Johnson và người của lão. Nhóm của Gutfreund đã ăn bánh sandwich và những cốc súp đầy trước khi đến nên ngồi ở một bàn riêng. "Chúng tôi đến đây để xem mọi người ăn," Gutfreund nói với một chút hài hước hiếm có.

Johnson, Horrigan cùng Sage bước vào văn phòng của Cohen sáng hôm đó, và thấy ông chủ Shearson đang đứng sau bàn làm việc.

"Các vị, giá cả thế nào đây?"

“Khó đây,” Johnson nói và cười.

Cohen nói thư ký gọi cho ai đó qua điện thoại. Horrigan tự hỏi không biết người đứng đầu Shearson có điều gì bất ngờ chăng. Một vũ khí bí mật ư? Liền đó, Cohen nhấc điện thoại lên. “Xin chào?” Horrigan lắng nghe với vẻ dè chừng.

“Có, vợ tôi và tôi đã nói chuyện đó. Quên áo à. Chúng tôi sẽ mang áo sang.”

Ba giờ sau, họ vẫn chưa bắt đầu bàn về giá thầu. Bữa trưa cứ thế tiếp tục, cho đến 1 giờ 30 phút chiều, ngay cả Johnson cũng trở nên thiếu kiên nhẫn.

“Họp đi, Peter,” lão nói.

“Chúa ơi,” Sage buột miệng thốt ra, “chết tiệt, chúng ta cần một con số. Sắp muộn rồi.”

-

Hồ sơ thầu đâu?

Steve Goldstone có thể nghe thấy sự bực bội trong giọng nói của Gar Bason. Đã hơn 2 giờ và nhóm Shearson chưa đưa ra lời đề nghị cuối cùng.

Goldstone để Bason ở lại Davis Polk ngay sau buổi trưa, và đi kiểm tra xem các cuộc thảo luận ở Shearson đến đâu rồi. Anh ngạc nhiên khi thấy Cohen, Gutfreund và hơn 30 người khác đang nhàn nhã ăn trưa, tranh luận về cấu trúc hồ sơ thầu giữa khung cảnh sinh động gồm khăn trải bàn màu trắng, người phục vụ lượn quanh, và cốc chén leng keng. Cảnh tượng này giống như một bữa tiệc hơn là một phiên họp chiến lược.

“Gar, sắp có rồi.”

“Này, thôi nào,” Bason nài nỉ qua đường dây điện thoại, giọng có vẻ căng thẳng. “Chúng ta cần một con số. Sắp hết thời gian rồi. Steve, nếu họ không sớm quyết định, chúng ta sẽ không được đấu thầu.”

Goldstone biết cộng sự của mình không nói quá. Còn chưa đầy ba giờ đồng hồ nữa, Bason phải chuẩn bị hơn một chục tài liệu quan trọng: thư cam kết của ngân hàng, giấy tờ vay nợ và nhiều giấy tờ phức tạp khác. Tất cả sẽ không thể hoàn thành nếu không có con số đó. Bason đã có máy soạn thảo văn bản sẵn sàng ở ba công ty luật.

Mãi đến 3 giờ, Bason mới có được con số đó. Trên khắp Manhattan, ở nửa tá ngân hàng, các văn phòng luật và các công ty kế toán, những ngón tay như lướt trên máy tính, tính toán lãi suất, hạn thanh toán và các tỷ lệ quan trọng khác. Đến 4 giờ kém 15 phút, vị luật sư có thể thấy chi tiết các thư cam kết, thư của ngân hàng đã hoàn thành. Nhưng rõ ràng không hề dễ dàng để chuyển hồ sơ thầu dày đến 8cm đến Skadden Arps, ở điểm giao giữa phố 55 và đại lộ số 3.

Dịch vụ vận chuyển hàng ở trung tâm thành phố trong giờ nhạy cảm đã quá quen thuộc với tất cả các công ty ở Phố Wall. Tàu điện ngầm không phù hợp. Nếu có đường ray nào đó cháy, khói bốc mù mịt sẽ khiến người đưa thư chuyển phát nhanh mắc kẹt nhiều giờ trong các đường hầm mốc meo bên dưới đại lộ Lexington, còn điện thoại di động sẽ không có tín hiệu. Hơn nữa, Bason biết ga tàu điện ngầm gần nhất ở trên tuyến đường chính Lexington, cách Skadden Arps bốn tòa nhà dài. Anh thích dùng taxi đi ngược lên đường công viên đông đúc, dọc theo sông Đông.

Vào lúc 4 giờ 20 phút, vị luật sư trẻ đã lệnh cho luật sư trưởng của Salomon, Peter Darrow, một cộng sự 26 tuổi của Davis Polk tên là Richard

Truesdell, và hai luật sư khác lên một chiếc taxi đi lên phía trên thành phố. Một số tài liệu quan trọng mà các luật sư mang theo vẫn chưa hoàn thành, vì vậy bốn luật sư khi ngồi trong xe taxi phải dùng bút chì điền vào các con số còn thiếu. Các luật sư từ Citibank và Bankers Trust sẽ gặp nhóm ở Skadden Arps với các bản sao tài liệu cho vay cuối cùng. Khi họ xuất phát, Bason đưa cho Truesdell một chiếc điện thoại cầm tay nhãn hiệu NEC.

15 phút sau, bốn vị luật sư ngồi trên ghế vẫn quay cuồng viết các con số nguệch ngoạc, chiếc xe chở họ hòa vào dòng xe cộ đông đúc ở phố 14. Tại Davis Polk, Bason bắt chéo ngón tay cầu mong họ đến nơi kịp thời gian, mắt dán vào đồng hồ. Goldstone, Johnson và Horrigan cũng cùng chờ đợi với anh. Johnson, người duy nhất có vẻ thư thái, nhìn thấy cảnh tượng đó và mỉm cười. "Ít nhất, chúng ta cũng sắp đón nhận niềm vui với thỏa thuận này."

Cứ năm phút, Goldstone lại gọi cho Truesdell: "Anh đang ở đâu? Đến khu vực nào rồi?"

Mọi người ở Davis Polk bắt đầu tỏ vẻ lo lắng khi chiếc taxi tiến từng bước trên đường phố đông đúc ở phố 30 và 40. Mười phút sau, nó bò đến điểm dừng ở phố 50 và phố 1, rồi nằm bẹp dí ở đó trong một buổi chiều thứ Sáu giao thông tắc nghẽn.

Goldstone gần như phát điên. Horrigan đứng bên cạnh anh cũng vậy. "Sao lâu thế?"

Goldstone hoảng sợ, chộp lấy điện thoại. "Ra khỏi xe và chạy đi!" Anh hét lên với Truesdell. Bốn vị luật sư cuống cuồng ra khỏi xe, và bắt đầu chạy nước rút qua hai tòa nhà dài đến Skadden Arps. Đến lúc đó, Johnson không nhịn được nữa, lão cứ cười rũ ra. "Tôi hy vọng người của anh là vận

động viên chạy việt dã," lão nói với Goldstone, "vì anh ta sẽ không thể đến kịp trước 5 giờ."

Goldstone dán mắt vào đồng hồ. Họ sẽ không đến kịp. Vài giây sau, anh bảo Bason gọi cho Mike Gizang, một trợ lý của Atkins. "Chúng tôi đang gửi fax thư chào giá," Bason nói. "Anh sẽ nhận được ngay bây giờ."

Khi các thư ký bắt đầu đưa từng trang thư dự thầu vào máy fax, Goldstone nghe thấy tiếng thở dốc của Truesdell qua điện thoại di động.

"Chúng tôi đang ở phố 55 và phố 2!"

Nhiều phút trôi qua. Johnson nhận được cuộc gọi đầy lo lắng từ Charlie Hugel. "Hồ sơ thầu đâu rồi, Ross? Hồ sơ đâu rồi?"

Dù thích thú, Johnson vẫn phải cố gắng tỏ ra nghiêm túc: "Chúng tôi vẫn đang suy nghĩ về nó, Charlie."

Horrigan đang trong cơn thịnh nộ. "Các anh có tin được điều này không? Không thể tin được!" Andy Sage cũng xuất hiện, chết lặng trước cảnh tượng đó. "Không thể tin được những gã này." Khi nhóm của Truesdell đến Skadden Arps, họ bị đám đông các nhiếp ảnh gia và máy quay truyền hình chặn đường. Cánh nhà báo phát hiện ra chiếc điện thoại di động liền chen chúc vây quanh, và bắt đầu la hét đặt câu hỏi. Các luật sư lao qua đám đông như các hậu vệ và vào được bên trong sảnh.

Bên trong không có dấu hiệu của nhóm ngân hàng. "Họ đang ở đâu?" Các luật sư hỏi, nghển cổ lên và xoay người tìm kiếm như những con quay. "Họ đang ở đâu?" Darrow, người duy nhất nhìn thấy các luật sư của ngân hàng, chạy nháo nhào trong sảnh như một đứa trẻ bị lạc ở sở thú.

Vài giây sau, Goldstone gọi cho Truesdell.

"Richard, anh đang ở đâu?"

“Trong thang máy.”

Ở tầng 34, một nhân viên lễ tân dẫn bốn vị luật sư lên tầng trên. “Đợi đã, đợi đã!” có tiếng lạo xạo của Bason líu lo qua điện thoại của Truesdell. Bason ra lệnh kiểm tra tỷ lệ cổ tức của cổ phiếu ưu đãi vào phút cuối. Từng giây quý giá trôi qua khi con số được kiểm tra lần hai.

Khi Truesdell và ba người đi cùng nhào ra khỏi thang máy ở tầng trên, họ bị chặn bởi một nhân viên bảo vệ to lớn. Một phút sau, Truesdell được hộ tống vào khu vực lễ tân, anh kiệt sức, đưa cho Peter Atkins hồ sơ thầu của nhóm. Thư đảm bảo của ngân hàng sẽ đến trong 40 phút nữa. Darrow nhìn đồng hồ, 5 giờ 1 phút. Hồ sơ thầu của vụ tiếp quản lớn nhất trong lịch sử công ty đã bị muộn. Anh cầu nguyện sẽ không ai để ý.

-

Cắp nách hồ sơ thầu của Kohlberg Kravis, Casey Cogut lướt qua đám nhiếp ảnh gia mà không bị phát hiện, và đi vào sảnh của Skadden Arps lúc 5 giờ kém 10 phút. Trên lầu, Cogut lách qua nhân viên bảo vệ, và gọi cho Atkins khi vẫn còn dư vài phút. Khi Atkins đến, Cogut đang ngồi trên sàn hành lang, nhét vội những tờ giấy vào túi hồ sơ thầu để thực hiện thay đổi vào phút chót. Cogut theo dõi nhân viên bảo vệ ngăn mọi người vào khu vực lễ tân. Một đối tác của Skadden Arps bị đuổi ra do nhầm lẫn đã hét vào người bảo vệ: “Chết tiệt! Tôi là đối tác đấy! Tôi là đối tác, chết tiệt! Cho tôi vào!”

Cogut đưa hồ sơ thầu cho Atkins và rời đi.

-

Đến 7 giờ tối, hai giờ sau hạn chót chào giá, First Boston vẫn chưa có hồ sơ thầu. Maher đã fax các bản sao của bức thư cho Jay Pritzker ở Chicago. Nhà đầu tư và luật sư của ông vẫn đang yêu cầu các sửa đổi nhỏ. Áp lực qua đi khi đã qua hạn chót, nhưng Maher đã hết kiên nhẫn. Thật là nghiệp dư, và anh muốn gửi bức thư đi.

Ở Chicago, chính Pritzker cũng đang nghi ngờ về năng lực của First Boston. Đến 7 giờ, ông băn khoăn hỏi Jerry Seslowe có nên từ bỏ toàn bộ công sức đã bỏ ra hay không. "Anh cảm thấy First Boston có làm được không?" Seslowe biết Pritzker đang lưỡng lự muốn rút lui. Cả buổi chiều, nhà đầu tư đã cảnh báo Seslowe rằng ông không muốn chuốc lấy sự xấu hổ vì cuộc đấu thầu này. Việc thời hạn đấu thầu đã qua, và chất lượng tồi tệ của bức thư dự thầu chỉ làm tăng nỗi lo ngại của ông.

"Jay, nghe này," Seslowe nói. "Rõ ràng là họ không giỏi như trước kia. Nhưng họ vẫn giỏi. Họ có một kế hoạch cấu trúc tốt."

"Theo anh, chúng ta có nhất thiết phải làm tiếp không?" Pritzker hỏi: "Có đáng xấu hổ không nếu bây giờ chúng ta từ bỏ? Chúng ta có nên làm không? Tại sao chúng ta không từ bỏ và trở về nhà."

"Tôi vẫn nghĩ họ có thể thành công," Seslowe nói. "Hãy cứ đi đến cùng xem sao," Seslowe biết rằng anh đang mạo hiểm. Trên thực tế, anh cũng không hoàn toàn tự tin.

Đến 9 giờ, Maher thấy như vậy là đủ rồi. Sau khi nói với Pritzker rằng trong tương lai sẽ không có sự lộn xộn như thế này nếu các luật sư của ông đến New York cùng làm việc với họ, anh yêu cầu gửi bức thư đi.

Các luật sư vẫn đề nghị thay đổi khi các bản sao của bức thư được in ra. Họ tranh nhau hét lên. Họ đã quên hết lễ nghĩa ngoại giao với những tiếng la hét vang lên khắp các văn phòng trống của First Boston.

“Lấy ra đi! Lấy ra đi! Quên hết đi! Đi đi! Bỏ đi!”

-

Các máy quay truyền hình và phóng viên đã đi khỏi từ lâu khi hai nhân viên ngân hàng của First Boston, Brian Finn và Scott Lindsay, lê bước qua năm tòa nhà đến công ty luật Skadden Arps lúc 9 giờ 30 phút tối. Trên lầu, không còn ai chờ để nhận hồ sơ thầu của họ. Hành lang rộng lớn của công ty luật vắng vẻ khi Finn và Lindsay tìm được văn phòng góc của Atkins.

Vị luật sư không có ở đó. Khi Finn đề nghị được chờ, thư ký của Atkins nói rằng anh đang họp và không thể bị làm phiền. Finn đưa lá thư cho người phụ nữ. Sau khi để lại số điện thoại, hai người nhanh chóng rời đi.

CHƯƠNG 15

Ross Johnson và Henry Kravis không phải là những người duy nhất muốn sở hữu RJR Nabisco. Vào hôm thứ Sáu, nhiều hồ sơ thầu đã được gửi đến thông qua dịch vụ chuyển phát nhanh Federal Express và qua máy fax: những bức thư dự thầu với nội dung lạ lùng, không được mong chờ, những cuộc gọi tương tự như vậy cũng đến từ Phố Wall. Khi cuộc đấu giá RJR Nabisco kết thúc, ủy ban đặc biệt của Hugel truyền tay nhau đọc những hồ sơ đấu giá như trò đùa, tất nhiên, mỗi hồ sơ đó đều được Dillon Read hoặc Lazard kiểm tra. Một người đàn ông ở bang Maryland fax đến hồ sơ dự thầu với giá 126 đô-la/cổ phiếu, tương đương 28,4 tỷ đô-la. Một nhà môi giới chứng khoán ở Winston-Salem trả giá cao hơn chút xíu, 127 đô-la/cổ phiếu. “Mặc dù hiện tại không có ngân hàng đầu tư lớn nào hứa cho tôi vay tiền cho mục đích mua này,” người môi giới viết, “nhưng tôi tin rằng khi đề xuất này được chấp nhận, sẽ có nhiều ngân hàng sẵn sàng phục vụ tôi.”

Hugel thích hồ sơ thầu của một nhân viên ngân hàng ở Toronto. Ông cười lớn khi đưa nó cho các giám đốc và nhân viên ngân hàng đang nhốn nháo trong phòng họp ở tầng 47 vào tối thứ Sáu. Ông này trả giá 123 đô-la/cổ phiếu, nhưng với một đề nghị rất khác người. Ông ta đề nghị trả cho mỗi thành viên của ủy ban đặc biệt 7 triệu đô-la nếu họ bỏ phiếu cho ông ta

để tỏ lòng tôn trọng vì những đóng góp của họ cho công ty trong nhiều năm. Các giám đốc khác sẽ nhận được 5 triệu đô-la.

Khi hồ sơ dự thầu đến, mọi người liền vây quanh Peter Atkins ở văn phòng góc của anh, nơi có bộ sưu tập vịt được chạm khắc từ gỗ và bia mộ phủ nhựa Lucite thông thường. Đứng chắn trước mặt Atkins là Mike Mitchell, một luật sư tranh tụng rất giỏi, làm việc ở một văn phòng bình thường, ồn ào, nằm dọc hành lang. Atkins biết rất rõ các sự kiện diễn ra trong đêm nay một ngày nào đó có thể được phát lại trong phòng xử án, và Mitchell phải ở đó để đảm bảo họ đang làm đúng luật.

Mitchell đứng ở một góc, mỉm cười khi những người đưa tin, luật sư, nhân viên ngân hàng và các giám đốc hối hả ra vào văn phòng của Atkins. Cảnh tượng này khiến anh nhớ đến một bộ phim của Charlie Chaplin. Phải mất gần một giờ các tài liệu bên ngân hàng của nhóm quản lý mới đến nơi. Cứ cách khoảng 10 phút, Jim Maher lại gọi và bảo đảm thư dự thầu của anh ta sẽ đến trong vài phút nữa.

Một cảm giác nhẹ nhõm lan nhanh trong đám luật sư đang vây quanh khi cuối cùng họ cũng lén nhìn thấy hai giá thầu.

Chúng thậm chí không sít sao.

Kravis đã trả giá 94 đô-la/cổ phiếu, tương đương 21,62 tỷ đô-la.

Johnson vượt lên hẳn với giá thầu 100 đô-la/cổ phiếu, tương đương 23 tỷ đô-la.

Thật dễ dàng đưa ra quyết định. Đến 9 giờ, Atkins cho giải tán các nhân viên ngân hàng đầu tư và anh cũng nói với các giám đốc rằng họ có thể ra về. Ủy ban sẽ họp vào sáng Chủ nhật để chính thức tuyên bố Johnson là người chiến thắng. Từ giờ đến lúc đó, đại diện của cả hai nhóm đấu thầu

sẽ phải đến vào thứ Bảy, để giải thích về chứng khoán trong hồ sơ dự thầu của họ. Cả hai gói thầu đều có một lượng lớn chứng khoán trả lãi bằng hiện vật (PIK), và Atkins yêu cầu hai bên định giá số tiền "giấy" đó trong buổi thuyết trình vào sáng Chủ nhật. Việc này chỉ có tính hình thức, nhưng Atkins kiên quyết thực hiện mọi việc theo đúng thủ tục cần thiết.

Khi nhận được hồ sơ thầu của First Boston, Atkins đã đọc rất kỹ. Anh hy vọng có thể gạt nó đi như đã làm với những hồ sơ thầu như trò đùa khác. Có thể thấy đề xuất của Maher chỉ mới hình thành được một nửa, thực chất nó không khác gì một ý tưởng. Không chứng minh nguồn vốn; thậm chí còn không nói rõ Maher đã có giao dịch với một ngân hàng nào đó hay chưa. Tuy nhiên, First Boston lại đề xuất mức giá cao từ 105-118 đô-la/cổ phần cho quá trình tái cấu trúc bằng chiến lược ghi chú trả góp của Brian Finn.

Điểm mấu chốt của thỏa thuận là thuế, mà Atkins lại không phải là một chuyên gia thuế. Nhìn thoáng qua, anh biết mình không thể dễ dàng bác bỏ luận điểm của họ. Nếu Maher có thể làm những gì anh ta nói — Atkins có rất ít lý do để tin rằng anh ta có thể làm được gì đó — thì phương án của First Boston có thể có trị giá lớn hơn 3 tỷ đô-la so với các đề xuất khác. Vấn đề này sẽ cần đến sự tư vấn của luật sư thuế của Skadden.

Cho đến khi kế hoạch này được kiểm tra, Atkins và khoảng 10 đồng nghiệp tập trung trong phòng hội nghị bao quanh bằng kính để ăn tối, và bàn về ý tưởng khác thường của Maher. Các hộp thức ăn Trung Quốc xếp thành hàng trên chiếc bàn gỗ sồi lớn. Nằm giữa chúng là những hộp tròn nhỏ chứa hàng chục cây bút chì sắc nhọn. Một cây sung ngọt treo lủng lẳng phía trên trong khi họ bàn bạc. Bên ngoài cửa sổ là khu đông thượng Manhattan, và xa hơn là phố Harlem đang hối hả chuẩn bị cho kỳ nghỉ lễ

cuối tuần. Đề xuất dài chín trang của Maher được sao thành nhiều bản, và chuyển cho các luật sư; họ đọc lướt qua nó trong khi ăn.

Khoảng 11 giờ, Matthew Rosen, một luật sư về thuế 36 tuổi, đến tham gia cùng họ. Rosen là một luật sư thuộc lớp người mới bước sang tuổi 30: mặc comple kiểu Ý, đi giày lười sang trọng, có một văn phòng treo đầy tranh nghệ thuật đương đại, thuộc tuýp người đầu những năm 1970. Anh đã khiến mọi người ngạc nhiên trong một buổi họp lớp của trường nghệ thuật Swarthmore, họ hiếu kỳ không biết anh đã làm thế nào kiếm được hàng triệu đô-la từ việc phát hiện các lỗ hổng thuế cho các vụ tiếp quản công ty.

“Anh có muốn trở thành nhân chứng số 1 cho vụ kiện không?” Mitchell hỏi Rosen.

“Anh đang nói gì vậy?”

Mitchell đưa cho Rosen hồ sơ thầu của First Boston. “Anh đọc cái này đi, về thuế đấy.”

Matthew Rosen đọc bản đề xuất một lát, sau đó anh lui vào phòng họp để xem xét kỹ hơn đề nghị đấu thầu táo bạo của Maher. Anh có thể thấy điểm mấu chốt của vấn đề trong thư đề xuất của First Boston có chứa những nút thắt khó chịu của các giả định thuế mà tính khả thi của nó là không chắc chắn. Rosen ngay lập tức nhận ra số phận của lời đề nghị cũng như số phận của toàn bộ cuộc đấu giá đều dựa vào đánh giá của anh về mức độ đáng tin cậy của những giả định này. Nó sẽ tùy thuộc vào sự tư vấn của anh cho Atkins và Mitchell, rằng liệu họ có thể thực sự được trả chậm 4 tỷ đô-la tiền thuế không. Các luật sư cấp cao gần như chắc chắn sẽ nghe theo sự cố vấn của anh. Nếu đề xuất của Maher khả thi, Rosen biết một lớp người mới với những dự tính ngông cuồng sẽ xuất hiện, và toàn bộ quá trình này có thể sẽ chìm trong hỗn loạn.

Anh cố gắng gạt bỏ suy nghĩ về tầm quan trọng lớn lao của nhiệm vụ đang thực hiện ra khỏi tâm trí, và tập trung vào bức thư trước mặt. Nhưng khi đọc kỹ các giả định về thuế của Maher, Rosen bắt đầu thấy thật sự choáng váng. Rosen nhận thấy một điều đáng lo ngại hơn nhiều nếu phần góp vốn chưa đủ lớn. Khi xem xét kỹ đề xuất của First Boston, anh phải đối mặt với một thực tế duy nhất không thể né tránh: Một số kết luận cơ bản, bao gồm giả định quan trọng về mức đãi ngộ chính xác của việc trì hoãn thuế, chính là kết luận do anh đưa ra.

Rosen lo sợ điều này sẽ xảy ra. Khi thời hạn 31 tháng Mười hai đang đến gần, việc bán trả góp đã trở nên phổ biến trên Phố Wall. Mỗi ngân hàng đầu tư dường như có một tá các vụ mua bán đang trong quá trình xử lý; Brian Finn sẽ áp dụng ý tưởng đó theo cách tương tự cho ít nhất bốn tình huống tiếp quản lớn khác First Boston. Và luật sư thuế yêu thích của Finn là Matt Rosen.

Hai chàng trai trẻ cùng chung chí hướng trong những năm qua đã trở thành bạn bè thân thiết. Ý tưởng tái cấu trúc theo kiểu Rube Goldberg (sử dụng các thiết bị phức tạp để thực hiện những nhiệm vụ đơn giản) của Finn hóa ra là những chiến lược bí truyền về thuế, và hai người thường thảo luận về chúng liên tục hàng giờ liền. Sau khi Finn mua được một chiếc xe hơi có điện thoại, anh cứ quấy rầy Rosen hàng giờ liền sau khi anh đi làm về vào buổi tối. Finn đánh giá cao Rosen vì các giải pháp sáng tạo cho những vấn đề thuế gai góc nhất; Rosen đánh giá cao đầu óc nhanh nhạy của Finn. Luật sư thuế trẻ tuổi đã làm việc với First Boston về việc bán trả góp của General Cinema, khi công ty này muốn mua một số hoạt động đóng chai của Pepsi. Giờ đây, nỗi sợ hãi của Rosen càng lúc càng tăng, khi

anh được yêu cầu đưa ra đánh giá về những ý tưởng mà chính anh đã đặt nền móng hình thành.

Rosen và Finn chưa hề thảo luận về trường hợp cụ thể của RJR Nabisco; họ không làm việc theo cách đó. Finn chỉ bàn về các giả thiết, đưa ra những kịch bản nếu — thì cho Rosen. Giống như trò chơi quần vợt bằng trí não, Rosen trao đổi các ý tưởng qua lại với Finn, thường là không biết bạn mình đang thảo luận về công ty nào. Nhưng khi nhìn vào lời đề nghị của First Boston, Rosen dễ dàng nhận ra đây là kết quả của những cuộc trò chuyện gần đây giữa hai người.

"Xung đột về lợi ích," Rosen ghét suy nghĩ này. Nhưng anh biết điều này có có thể áp dụng trong trường hợp của anh. Với tính chất khó chịu của cuộc chiến RJR Nabisco, việc ai đó phát hiện ra mối quan hệ giữa anh và Finn chỉ còn là vấn đề thời gian. Trong thâm tâm, Rosen tự nhủ mình có thể đưa ra những nhận xét công bằng, rằng anh sẽ không mạo hiểm sự nghiệp của mình để giúp đỡ một người bạn. Nhưng trong tình thế tranh chấp của một cuộc tiếp quản lớn, sai lầm sẽ gây thiệt hại ở mức độ trầm trọng nhất.

45 phút sau, khi Rosen vẫn đang cân nhắc tình cảnh của mình thì Atkins cắt ngang dòng suy nghĩ của anh. Vị luật sư cấp cao không thể chờ thêm được nữa, Atkins muốn biết ý kiến của anh về tính khả thi của hồ sơ thầu này.

"Anh nghĩ sao?" Atkins hỏi.

Rosen hít một hơi thật sâu: "Vâng, tôi thấy có một số vấn đề kỹ thuật. Tôi cho rằng có một vài điểm đáng lo ngại. Tôi chưa thể kết luận ngay bây giờ, vì hồ sơ này chưa đầy đủ. Peter, nếu anh muốn hỏi tôi, liệu thỏa thuận

này có khả thi không, thì sau khi có những điều chỉnh và sửa đổi, tôi phải nói là nó khả thi.”

Sau đó, Rosen đã giải thích vấn đề của mình và Finn. Anh tin tưởng Atkins, chính Atkins đã mời anh đến đám cưới của mình sáu tháng trước. “Peter, anh biết không, những điều này với tôi rất quen thuộc. Chúng tôi đã dành nhiều thời gian, làm việc với First Boston về đề xuất loại này.”

Atkins ngay lập tức gạt những lo ngại của Rosen sang một bên.

“Hãy nói cho tôi biết về đề xuất này,” anh nói, “có những vấn đề gì cản trở việc thực hiện nó?”

Rosen kể ra một số điều. Lý do là First Boston không thể chứng minh được nguồn vốn tài chính trong khi họ sẽ cần phải huy động hàng tỷ đô-la. Có một câu hỏi thực tế hiển nhiên là: Liệu First Boston có thể hoàn thành việc này trước khi lỗ hổng thuế hết hạn vào cuối năm không - họ chỉ còn 42 ngày nữa. Trong khoảng thời gian ngắn như vậy, họ sẽ phải tính từng ngày: Thỏa thuận có thể bị chệch hướng nếu First Boston bị buộc phải trải qua một cuộc đánh giá chống độc quyền kéo dài của Ủy ban Thương mại Liên bang. Vì thế, việc xác định ai sẽ sở hữu công ty nào của RJR cũng không rõ ràng. Đây là những chi tiết ta sẽ phải bàn với First Boston, Rosen nói.

“Điều này cũng không quá bất thường, Peter. Vì trọng tâm của nó là một phân tích cơ bản mà tôi rất quen thuộc.” Quá quen thuộc, Rosen nghĩ. “Nếu họ trả lời được năm hoặc sáu câu hỏi của tôi một cách thỏa đáng, thì xét về mặt pháp lý, đề xuất này có khả thi không?” - Rosen ngừng lại rồi nói tiếp - “Tôi nghĩ là có.”

-

Peter Atkins tin tưởng Rosen. Anh không lo lắng chút nào về nỗi sợ hãi của vị luật sư trẻ trong việc xung đột lợi ích; đối với anh, đó sẽ là bí mật nhỏ giữa họ. Tuy nhiên, để phần nào giảm bớt sai lầm với bất cứ đề xuất nào, Atkins đề nghị Rosen trình bày ý kiến tư vấn của anh với một trong những luật sư làm việc cho Lazard và Dillon. Rosen hứa sẽ thực hiện điều đó vào đầu giờ sáng hôm sau.

Đầu giờ sáng, Rosen trải qua sự kiểm tra chéo của các đối tác, trong đó có cả Mitchell, luật sư tranh tụng xuất sắc. Mỗi người đều kiểm tra lập luận của Rosen, cố tìm ra những khiếm khuyết, một khe hở, một lý do để phớt lờ bức thư gây rắc rối của First Boston. Nhưng Rosen vẫn giữ vững lập trường của mình; anh không thể nói thẳng là ý tưởng này sẽ không khả thi.

Thứ Sáu trôi qua rồi sang thứ Bảy, từng vị luật sư mệt mỏi về nhà ở vùng ngoại ô. Đến 4 giờ sáng, văn phòng của Skadden vẫn sáng đèn. Bên ngoài đường phố vắng tanh. Trong một phòng họp ở dưới sảnh, những hộp đựng thức ăn Trung Quốc vẫn còn một nửa đã lạnh ngắt.

Atkins và Mitchell là những người duy nhất còn ở lại. Họ ngồi cô đơn giữa những con vịt gỗ trong căn phòng của Atkins. Rosen đã rời đi trước đó, hứa hôm sau sẽ nói chuyện với Brian Finn. Trừ khi Rosen thay đổi ý định sau khi nói chuyện với Finn, hai vị luật sư mới có thể biết họ sẽ đi đâu về đâu.

“Tôi không thấy chúng ta phải làm gì nữa,” Mitchell nói. Anh nhìn chằm chằm vào bản sao lá thư của First Boston đang nằm trên bàn của Atkins. “Làm thế nào để phớt lờ bức thư đó bây giờ?”

Atkins gật đầu. Anh nhìn Mitchell và thở dài. “Ta không thể làm gì để thay đổi thực tế này.”

Họ im lặng trong vài giây. Hai người là bạn cũ, thân nhau nhờ tình yêu với nghề luật. Trong khi chờ Rosen nói chuyện với Finn, họ đã có quyết định; tất cả vấn đề bây giờ nằm ở sự chấp thuận của Ủy ban đặc biệt vào sáng Chủ nhật. Mitchell cảm nhận được tầm quan trọng của thời điểm đó.

“Anh bạn,” anh nói. “Ai lại mong điều này xảy ra chứ.”

-

Tối thứ Sáu, Kravis phấn khích khi nghe tin nhóm của mình được mời đến Skadden Arps vào sáng hôm sau. Không rõ ủy ban muốn gì, nhưng có thể thấy dường như các cuộc đàm phán không chỉ dành cho một mình nhóm của Johnson. Đột nhiên, sự lo lắng về giá thầu 94 đô-la/cổ phiếu được gỡ bỏ. “Chúa ơi,” Kravis nói. “Có lẽ tình hình của chúng ta không đến nỗi nào.”

Có một khoảnh khắc hoảng loạn khi nhóm của Kravis nghe được tin Peter Ackerman, người phụ trách mảng chứng khoán của Drexel, đã lên máy bay trở về Bevery Hills. Ackerman sẽ phải bật loa ngoài điện thoại để tham dự phiên họp này. Có một vấn đề nan giải khác nảy sinh với Bruce Wasserstein. Sau vụ rò rỉ báo chí, Kravis không còn tin tưởng Wasserstein, và không muốn ông ta xuất hiện ở cuộc họp. Ted Ammon giải thích vấn đề đó với Dick Beattie, thể hiện mong muốn để trợ lý của Wasserstein là Mack Rossoff chịu trách nhiệm giải thích các vấn đề về chứng khoán trong gói thầu.

“Ông phải gọi cho Rossoff và nói anh ta đến tham dự cuộc họp mà không có Bruce,” Ammon nói.

“Tôi à? Tại sao tôi phải làm điều đó?”

"Ông phải làm điều đó."

"Ồ không," Beattie nói và cười lớn. "Anh làm đi. Ông ta là nhân viên ngân hàng hàng đầu tư của anh. Tôi không muốn can dự vào việc này." Cuối cùng, Wasserstein được thông báo rằng ông không cần thiết phải dự họp.*

Vào 7 giờ sáng thứ Bảy, gần 20 nhân viên ngân hàng đầu tư và luật sư tập trung tại văn phòng của Kohlberg Kravis. Hai giờ sau, Kravis dẫn đầu nhóm đến Skadden Arps. Khi ở trên lầu, họ chú ý mọi nhất cử nhất động của nhóm quản lý. Kravis gặp Ira Harris ở hành lang. Khi hai người trao đổi vài câu, Kravis cố tìm kiếm trên nét mặt của Harris để tìm ra bất kỳ dấu hiệu nào về tình trạng của họ, một nụ cười biết nói, một cái nhún vai hay bất cứ điều gì: Có phải nhóm quản lý cũng được mời không? Tình trạng của chúng tôi thế nào? Nhưng Harris không thể hiện bất kỳ điều gì.

Nhóm của Kravis được đưa vào một phòng họp lớn, ở đó họ gặp hai nhân viên ngân hàng đầu tư, Bob Lovejoy của Lazard và John Mullin của Dillon Read. Trợ lý của Wasserstein, Mack Rossoff, cảm thấy không ổn khi nhìn thấy hai người này. Felix Rohatyn đâu rồi? Ira Harris đâu rồi? Rossoff nghĩ điều này có thể cho thấy họ là đội B. Một dấu hiệu xấu.

Kravis cũng cảm thấy như vậy, anh nhận thấy họ không phải là nhóm đầu tiên được gọi. Anh giật mình trước sự xuất hiện của một luật sư cấp cao tại Skadden Arps tên là Bill Frank. Anh ta biết gì về thỏa thuận của họ? Atkins đang ở đâu? Lần đầu tiên Kravis nhận ra có một cuộc họp với nhóm quản lý đang diễn ra đồng thời. Anh trở nên lo lắng.

Trong hơn một giờ, các nhân viên ngân hàng và luật sư của Kravis giải thích chi tiết từng thành phần trong gói thầu của họ, đặc biệt là các vấn đề về chứng khoán. Đây là công việc rất thực tế ở Phố Wall. Cuộc họp cứ thế

diễn ra đầu đầu, các đại diện từ nửa tá ngân hàng đầu tư và thương mại của Kravis tự hào giải thích về những điểm khác biệt trong kế hoạch của họ.

Sau đó, khi Scott Stuart đọc một loạt dự báo của Kravis, Bob Lovejoy cắt ngang lời anh. Nhân viên ngân hàng Lazard nói dữ liệu mà Stuart đang đọc không khớp với các số liệu trên giấy tờ của Lovejoy. Nếu ủy ban đặc biệt đã hoàn thành công việc của mình, dự đoán của mọi người nên giống nhau.

"Hình như anh không có các thông tin cập nhật mới nhất," Lovejoy nói, mắt lo lắng nhìn quét qua khuôn mặt của Stuart.

Thôi nào, Stuart phản bác, ủy ban đặc biệt đang sử dụng những con số nào? Hai người so sánh số liệu và cùng tỏ ra rất bối rối.

Ở đầu bên kia phòng họp, chuông cảnh báo vang lên trong đầu Dick Beattie. Ông viết nguệch ngoạc một lời nhắn cho Cliff Robbins, một cộng sự đang ngồi bên cạnh: "Số liệu của chúng ta không chính xác, chúng ta phải làm gì đó với điều này." Robins gật đầu.

Sau đó, sự giận dữ bùng nổ trong nhóm của Kravis. Khi họ đi xuống sảnh, trong thang máy đầy những lời nguyền rủa và la hét. "Họ đã chơi trò gian lận với những con số!" Những người khác cũng hét lên. "Họ đã đưa ra các con số dối trá!" Beattie điên tiết. "Thật quá đáng. Khốn kiếp, họ đã không cung cấp thông tin chính xác cho chúng ta. Chúng ta bị lừa rồi."

Dừng lại ở sảnh, Kravis, Roberts và Beattie suy nghĩ xem sẽ phải làm gì. Trước đó, họ đã thảo luận về các khả năng trong trường hợp thất thế trước nhóm quản lý. Vấn đề về thông tin họ nhận được, tuy phiền phức, sẽ là con át chủ bài cho họ cái cớ để phản đối. Nếu Kohlberg Kravis không được cung cấp thông tin chính xác, cuộc đấu giá này sẽ được xem là không

hợp lệ. Nếu vậy, họ phải ngăn chặn quá trình này lại trước khi mọi việc đi quá xa.

Beattie quay trở lại văn phòng của mình ở đối diện nhà ga Grand Central, ông đọc cho thư ký viết một lá thư ngắn, và ngay lập tức gửi nó cho Peter Atkins. Trong đó viết: Thông qua John Mullin và Bob Lovejoy chúng tôi nhận ra có thể mình đã nhận được những thông tin không chính xác từ nhóm quản lý của RJR về một số khía cạnh tài chính nhất định… [Nếu vậy] có lẽ chúng tôi sẽ muốn thảo luận với ông về đề nghị đấu thầu của mình, với điều kiện chúng tôi phải nhận được các thông tin mới hoặc chính xác hơn."

Từng câu chữ nghe thật dễ chịu nhưng ẩn giấu một thông điệp sắc sảo. Không lâu sau, Atkins gọi điện cho Beattie tỏ rõ vẻ cáu kỉnh. Anh không thể bỏ qua cảnh báo từ phía Henry Kravis, nhưng anh cũng cáu kỉnh không kém khi sự phản đối của Beattie sẽ là một vết đen trên hồ sơ của cuộc đấu giá cho đến lúc này vẫn không hề có chút tì vết nào. "Giá mà ông đến nói chuyện với tôi, và không viết ra như thế này," Atkins nói với Beattie. "Tuy nhiên, tôi sẽ nghiêm túc xem xét vấn đề này."

Dù vậy, hiện tại, Atkins vẫn chưa sẵn sàng chuyển bất kỳ thông tin mới nào cho Kohlberg Kravis. Các nhân viên ngân hàng đầu tư của Lovejoy và Mullin, đều có thư riêng trả lời cho Beattie cho rằng không có vấn đề gì với luồng thông tin bên Kravis nhận được. Dù bối rối và tức giận, nhóm của Kravis cũng chẳng thể làm gì ngoài việc chờ đợi quyết định của hội đồng quản trị.

Cuối buổi chiều hôm đó, Beattie nhận được cuộc gọi thứ hai từ Atkins. Anh nói: "Dick, đêm nay chúng tôi sẽ không cần bên ông. Ông và cả nhóm có thể về nhà."

Nỗi lo sợ trào dâng trong lòng Beattie. "Anh có nói như vậy với các bên khác không?"

"Có."

Beattie thở phào nhẹ nhõm. Hú hồn.

-

Nhóm của Peter Cohen cũng phải trải qua quá trình tương tự vào sáng hôm đó ở Skadden Arps. Bộ ba cố vấn của ủy ban do Ira Harris đứng đầu đặt ra các câu hỏi cho người của bên Cohen nhằm mục đích xác định chính xác giá trị chứng khoán của nhóm. Khi cuộc họp kết thúc, Luis Rinaldini của Lazard đã hỏi Tom Hill về các bản sao dự báo dòng tiền mặt của nhóm. Rinaldini nói rằng các dự báo đó, có thể là vô giá trong việc định giá chứng khoán.

"Không thể như vậy được," Hill nói. "Các dự đoán là vũ khí bí mật của nhóm quản lý, là trọng tâm khiến Johnson có giá trị đối với họ."

"Tại sao không?" Rinaldini băn khoăn.

"Chúng tôi coi dự đoán của mình là độc quyền," Hill nói. "Có điều gì ngăn cản các anh đưa chúng cho KKR không?"

"Ông nói gì vậy…" Rinaldini nói.

-

Jim Maher thức dậy vào thứ Bảy với một chút ảo tưởng về cơ hội thành công của nhóm mình. Anh biết đề xuất của First Boston ít có khả năng được chấp nhận như một hồ sơ thắng thầu. Maher nghĩ tối đa nhất là

anh sẽ có một cơ hội hiếm hoi gây sự chú ý của hội đồng quản trị, đủ để kéo dài thêm quá trình đấu thầu.

Cả buổi sáng hôm đó, anh đi đi lại lại trong căn hộ của mình, chờ đợi một cuộc gọi. Khoảng 11 giờ, chuông điện thoại reo. "Jimmy, anh sẽ nhận được một bức thư," Peter Atkins thông báo. "Chúng tôi có một số câu hỏi về đề xuất của anh. Chúng tôi cần làm rõ một số vấn đề."

Vẫn như mọi lần, Atkins khiến người khác bối rối. Maher gác máy và cho rằng cuộc gọi là một dấu hiệu tốt. *Anh ta sẽ không gọi để hỏi thăm sức khỏe của mình*. Mặt khác, Maher lý luận Atkins có thể đang cố gắng tìm ra các căn cứ để từ chối lời đề nghị của họ.

Người đưa thư chuyển lá thư đến sau đó ít phút. Các câu hỏi rất cơ bản, máy móc, chủ yếu là về thuế. Maher biết nếu bên anh không có quá trình thẩm định, anh sẽ không thể trả lời hầu hết các câu hỏi. Đơn giản là First Boston phải có nhiều thông tin hơn trước khi có thể đảm bảo kế hoạch của họ có khả thi không.

Atkins thực hiện thêm nhiều cuộc gọi vào chiều hôm đó với nhiều câu hỏi hơn, tất cả vẫn rất phức tạp và tập trung vào thuế, những vấn đề mà Maher cảm thấy nên có các buổi đàm phán về chúng. "Peter, chúng tôi không thể bị dồn ép với những câu hỏi như thế này," Maher nhắc đi nhắc lại. "Chúng tôi sẽ phải ngồi lại với người bên anh để làm rõ những vấn đề đó."

Đến nước này, Maher đành gọi cho Brian Finn, và đọc cho anh nghe lá thư từ Atkins. Finn không thích những gì được nghe.

"Có vẻ như họ đang cố tạo ra ấn tượng để chúng ta thấy lý do tại sao họ không hợp tác với chúng ta," Finn nói.

“Tôi không nghĩ như vậy,” Maher nói. “Từ những cuộc trò chuyện của tôi với Atkins, tôi không nghĩ vậy.”

Hai người thảo luận tiếp về những việc họ nên làm. Thông thường, họ sẽ trả lời thư của Atkins bằng văn bản, hoặc yêu cầu có cuộc gặp giữa các luật sư thuế của First Boston và Skadden. Không có lựa chọn nào có vẻ hợp lý. Các cuộc họp sẽ mất thời gian, và bây giờ thời gian rất quý giá.

Finn cảm thấy con át chủ bài của First Boston đang nằm trong tay Matthew Rosen. Vị luật sư thuế này rất quen thuộc với ý tưởng của Finn, đó phải là một lợi thế, chưa nói đến mối quan hệ cá nhân giữa họ. Anh nói: “Tại sao ta không gọi cho Rosen và bàn trước về các câu hỏi của họ?” Anh cảm thấy một cuộc gọi sẽ nhanh hơn, và bỏ qua được các thủ tục lòng vòng mất thời gian. Maher đồng ý.

Finn gọi được cho Rosen ở Skadden vào khoảng giữa trưa. Vị luật sư thuế có vẻ mệt mỏi. “Tôi sẽ nói với anh điều gì làm tôi lo lắng, Matt,” Finn nói, muốn dò xét thái độ của Rosen. “Có vẻ như bên anh đang muốn chúng tôi hiểu lý do tại sao chúng tôi không được chào đón với đề xuất này.”

“Này,” Rosen nói, “tôi không thể nói cho anh biết chuyện gì đang xảy ra. Nhưng không phải như vậy đâu. Nói vậy thật không công bằng.”

Finn thấy nhẹ cả người. Anh không nghĩ Rosen sẽ nói dối mình. Luật sư thuế đã có hàng tá câu hỏi cho Finn. Finn xin được bỏ qua hầu hết chúng. “Rõ ràng là tôi không thể trả lời các câu hỏi đó mà không có quá trình thẩm định,” anh nhắc lại. “Tôi không thể.”

Finn cố gắng nói trong hơn một giờ để Rosen hiểu. “Này, Matt, chúng ta biết rõ nhau mà,” Finn nài nỉ. “Anh cũng biết rằng chúng ta không ở đây để nói về những chủ đề đâu đâu. Anh phải để chúng tôi vào cửa. Anh phải

hiểu điều đó. Tôi không thể trả lời bên anh rõ hơn nếu không có một quá trình thẩm định."

Khi gác máy, Finn vẫn còn lo lắng. Anh biết Rosen hiểu những lợi thế trong đề xuất của họ. Nhưng anh ta có đứng lên bảo vệ một dự án trị giá trị 20 tỷ đô-la không?

-

Thứ Bảy là sinh nhật lần thứ 53 của Jim Robinson, và gia đình Robinson lui về trang trại rộng hơn 14 hecta ở Connecticut để chờ kết quả đấu thầu. Khoảng 3 giờ chiều, Jim Robinson ngạc nhiên khi thấy Ross và Laurie Johnson lái xe đến.

Thật vui khi thấy gia đình Johnson, thậm chí còn vui hơn khi thấy tất cả bọn họ cùng lúc rời khỏi thành phố. Laurie tham gia cùng gia đình Robinson trong phòng tập giảm cân được trang trí bằng một bức ảnh của Jim Robinson thời trẻ đang nâng một thanh tạ với nét mặt nghiêm nghị. Johnson ngồi lù lù trên một chiếc ghế dài đọc báo và xem trận bóng đá của sinh viên đại học trên tivi. Cả bốn người đều không thể nghĩ gì ngoài sự cân nhắc của ủy ban đặc biệt. Từ chiều đến tối, họ chờ đợi một cuộc điện thoại, và nó không bao giờ đến.

Bữa tối tại nhà Robinson đêm đó có món ăn Trung Quốc và ống nghe điện thoại. Gia đình Robinson có năm, và Linda có ba đường dây điện thoại riêng biệt, tất cả đều được mang đến bàn ăn tối. Trong suốt bữa ăn, Johnson và hai người nhà Robinson kiểm tra các nguồn tin của họ. Tin đồn về hồ sơ thầu của First Boston đang lan truyền nhanh chóng, mặc dù họ không thể nói tác động của nó là gì, nếu có.

Cuối cùng, chính Johnson là người có được thông tin quan trọng. Họ đã biết trước rằng cả ủy ban đặc biệt và đầy đủ hội đồng quản trị sẽ họp vào ngày mai; ủy ban sẽ bỏ phiếu cho mỗi đề xuất, và rất có thể hội đồng sẽ phê duyệt điều đó. Với hy vọng tìm hiểu thêm về các cuộc họp, Johnson đã gọi cho người phụ trách các hoạt động bay của RJR Nabisco, một nhân viên trung thành, đã làm việc bên cạnh lão trong nhiều năm. Từ nguồn tin của nhân viên này, Johnson biết rằng các máy bay thường dành riêng cho giám đốc bay tới New York vẫn đang nằm ở sân bay. Rõ ràng là cuộc họp toàn thể hội đồng quản trị đã bị hủy.

"Thật buồn cười," Johnson nói. "Thế quái nào mà họ lại hủy cuộc họp?"

Johnson đoán hoặc là một trong những khuyến nghị của ủy ban đặc biệt đã bị trì hoãn, hoặc là họ hoàn toàn không có đề xuất nào. Điều này có nghĩa là đã xảy ra một trong hai trường hợp: Giá thầu của các bên quá sít sao hoặc không có người chiến thắng. Johnson và gia đình Robinson tranh luận về các yếu tố có thể làm hỏng quá trình đấu thầu, về đề xuất kỳ lạ của First Boston, và một khả năng xa hơn là ủy ban đã từ chối tất cả hồ sơ dự thầu để tự thực hiện quá trình tái cơ cấu.

"Có điều gì đó rất, rất khác thường," Johnson phán đoán. Nhưng cho dù lý do của sự chậm trễ là gì, lão nói với gia đình Robinson: "Đây là tin xấu đối với chúng ta."

Linda Robinson truyền đạt tin tức đó cho Cohen, anh đang ở nhà một mình ở Manhattan, còn vợ anh đã đi thăm bạn bè ở Florida. Cho dù Johnson bi quan, thì nhóm ở trang trại nhà Robinson vẫn hết sức lạc quan. Họ nhất trí là còn quá sớm để rút ra kết luận cuối cùng, từ tin tức về lịch trình bay của hội đồng quản trị.

Sau bữa tối, Linda Robinson tươi cười rạng rỡ mang ra chiếc bánh sinh nhật của chồng mình do cô chính cô thiết kế. Một chiếc bánh cà rốt phủ kem trắng, tô điểm bằng những chiếc bánh Oreo; bánh quy xốp giòn; và mật ong, quế cùng sô-cô-la Teddy Grahams, một loại bánh quy mới, nổi tiếng của Nabisco. Nhưng điều thú vị nhất là những ngọn nến, hay những gì thoạt nhìn tưởng là những ngọn nến. Khi kiểm tra kỹ hơn, chúng thực ra là những điếu thuốc lá Winston và Salem, mỗi người đều vui vẻ châm lửa trên chiếc bánh và ngắm nhìn những vệt khói thuốc bay lên.

-

Khi Hugel yêu cầu mọi người trong phòng họp giữ trật tự vào lúc 10 giờ 15 phút sáng Chủ nhật, họ đều đã biết mình sẽ phải làm gì. Ý kiến tư vấn về thuế của Matt Rosen đồng nghĩa với việc họ không thể bỏ qua đề xuất của First Boston và triển vọng giá thầu lên tới 118 đô-la/cổ phiếu. Để đội của Maher có thêm thời gian chuẩn bị, củng cố thêm các giả thiết của họ, ủy ban tuyên bố tiến hành vòng đấu giá thứ hai. Tất cả hồ sơ thầu, bao gồm cả hồ sơ thầu có giá cao hơn của nhóm quản lý, 100 đô-la/cổ phiếu, sẽ bị loại bỏ.

Atkins và Mitchell đã đưa ra quyết định cuối cùng vào chiều thứ Bảy sau khi Rosen nói chuyện với Finn. Không phải ai cũng hài lòng về điều đó: Fritz Hobbs của Dillon Read cho rằng đề nghị của Maher có những hạn chế và đã nói ra ý kiến của mình. Nhưng như mọi khi, không ai dám mạnh miệng tranh luận với các luật sư, càng không khi các vụ kiện như đang treo trên lơ lửng trên đầu họ. Nếu Atkins cần thêm bất kỳ sự thuyết phục nào, thì lá thư đầy tức giận của Beattie đã làm điều đó. Một số đồng nghiệp của

anh bày tỏ sự nhẹ nhõm, vì bằng cách buộc phải có vòng đấu thầu thứ hai, đề xuất của First Boston cho phép họ tránh được một thách thức pháp lý từ phe Kravis.

Charlie Hugel cũng không hài lòng với ý tưởng đấu thầu vòng hai. Lời đề nghị của First Boston không chắc sẽ là tốt nhất, nhưng ông vẫn tin Johnson sẽ hợp tác với Kravis. Hugel nói: "Nếu chúng ta gia hạn thời gian, First Boston sẽ bỏ cuộc, hai người bọn họ sẽ kết hợp với nhau và sau đó chúng ta có gì? Chúng ta sẽ quay lại 93 đô-la."

Hugel nhận được sự phản bác mạnh mẽ từ Marty Davis. Davis lập luận rằng hội đồng quản trị được lợi nhất khi kéo dài cuộc đua này: khiến các bên đấu thầu toát mồ hôi hột, đẩy họ vào một cuộc cạnh tranh điên cuồng, cho chúng ta thời gian nghiên cứu lựa chọn tái cấu trúc.

Vấn đề này đã làm nảy sinh mối bất hòa giữa hai người. Davis đã rất tức giận khi vào chiều thứ Năm, ông nghe được một tuyên bố từ Hugel trên bản tin tài chính Reuters, nêu rõ thời hạn chót đấu thầu vào thứ Sáu đã được xác định, và sẽ không gia hạn về thời gian. Davis lập tức quay số của Hugel. "Ông nói cái quái gì trên Reuters vậy?" Davis vồ vập, rồi cảnh báo. "Đây không phải là quan điểm của chúng tôi; điều đó không đúng."

"Tôi không nói như vậy," Hugel cãi.

Davis không tin ông ta. Ông nghĩ Hugel hoặc là quá ngây thơ hoặc là một con tốt của Johnson. Có thể là cả hai. Còn Marty Davis chắc chắn không phải là loại người đó. Ông đang đứng đầu phe hiếu chiến trong ủy ban đặc biệt - ủng hộ tất cả những gì cần thiết để có được giá thầu cao nhất, và không nương tay với nhóm quản lý. Ông cũng đã sẵn sàng lập luận rằng, chỉ riêng bức thư của Beattie cũng đủ làm căn cứ để gia hạn thêm thời gian cho cuộc đấu giá này.

Các giám đốc đã nhất trí mà không cần tranh luận nhiều: kéo dài thời gian đấu giá là rủi ro mà họ sẽ phải chấp nhận. Rosen sẽ phải đứng trước hội đồng và giải thích các vấn đề về thuế. Tuy nhiên tình bạn của anh với Brian Finn không được đề cập tới.* Hugel và các giám đốc khác đã hỏi Rosen rất kỹ, nhưng cuối cùng họ cũng nghe theo lời tư vấn của anh. Dù mong muốn giải quyết dứt điểm cuộc đấu giá đến đâu chăng nữa, có vẻ như họ vẫn chưa thể làm vậy. Trước khi cuộc họp kết thúc lúc 1 giờ, Atkins rời khỏi phòng để hỏi xem Maher sẽ cần bao nhiêu thời gian.

Đến đêm thứ Bảy, Maher chẳng thấy có gì phải suy nghĩ. Từ giọng điệu trong những câu hỏi của Atkins, có thể nói First Boston bằng cách nào đó đã đặt được một chân vào cửa. Anh không ngạc nhiên khi Atkins gọi lại vào sáng Chủ nhật.

Hội đồng quản trị sẽ cung cấp thông tin nếu các anh đã sẵn sàng, Atkins nói. “Các anh đã có sẵn nguồn lực chưa? Anh cần bao nhiêu thời gian?”

Maher muốn hai tuần, nhưng anh biết điều đó là không thể. Atkins đề nghị kéo dài thời hạn đấu thầu thêm một tuần nữa bắt đầu từ thứ Hai, nghĩa là còn tám ngày nữa. Maher lưu ý rằng kỳ nghỉ lễ Tạ ơn sắp tới có thể khiến việc đạt được các cam kết tài trợ trở nên đặc biệt khó khăn, anh đề nghị được gia hạn thêm 10 ngày. Atkins đồng ý với yêu cầu đó. Thứ Ba ngày 29 tháng Mười một, hạn chót 5 giờ chiều.

Khi đặt ống nghe xuống, Maher mỉm cười nghĩ: *Tôi sẽ cho anh xem Chuột Mickey.*

-

Sáng Chủ nhật, Jerry Seslowe đang đọc báo tại nhà ở Long Island, cố gắng không nghĩ đến Skadden Arps. Mưa bão quần thảo bên ngoài làm anh vui mừng vì được ở trong nhà.

Chuông điện thoại reo. Đó là Scott Lindsay, một trong những trợ lý của Maher. "Peter Atkins muốn anh đến, và ký thỏa thuận bảo mật. Chúng ta đã đặt chân vào cửa!"

Hớn hở, Seslowe chẳng mất nhiều thời gian chui vào chiếc BMW 325i của mình, chiếc xe lao xuống những con đường ngập nước. Một giờ sau, anh gặp Brian Finn ở Skadden Arps, ở đó anh thấy tâm trạng của Atkins rất phù hợp với thời tiết bão tố. Vị luật sư trông hết sức thù địch. Seslowe cảm thấy có lỗi vì đã khiến cuộc đấu giá phải gia hạn thêm thời gian, và làm cho công việc của Atkins trở nên phức tạp.

Rõ ràng là Atkins đã mệt muốn chết và chỉ muốn về nhà. Hẳn là anh ta đã làm việc suốt 72 giờ liền, Seslowe nghĩ, ở một góc, trợ lý Mike Gizang của Atkins trông giống như con búp bê nhồi giẻ rách.

"Bây giờ, các ông đã tham gia vào thỏa thuận," Atkins giảng giải. "Chúng tôi rất coi trọng các ông. Ông hiểu không? Cái chúng tôi không muốn thấy là một Forstmann Little nữa. Họ khiến mọi thứ trở nên ồn ào nhưng không bao giờ làm điều gì đến nơi đến chốn. Chúng tôi trông cậy vào các ông bằng cách đón chào các ông, một cách nghiêm túc."

Seslowe gật đầu. Họ cũng sẽ nghiêm túc.

"Hãy ký vào đây." Atkins đặt thỏa thuận bảo mật trước mặt Seslowe.

"Tôi không thể ký vào bất cứ thứ gì nếu không có luật sư của tôi xem trước," viên kế toán nói.

"Được thôi," Atkins xấc xược nói. "Tôi sẽ rời đi bây giờ."

“Tôi không thể ký được,” Seslowe phản đối. “Tôi không thể.”

“Ông phải ký.”

Seslowe xin phép được fax một bản sao của thỏa thuận cho luật sư của Pritzker tên là Hank Handelsman ở Chicago. Atkins nói rõ rằng anh phải nhanh lên.

Handelsman nghe điện thoại rất nhanh, và yêu cầu có những thay đổi trong tài liệu. Seslowe nhìn mặt Atkins, rồi cắt ngang lời ông ta. “Hank, hãy nói điều gì thực tế đi, chúng ta hoặc là phải ký ngay bây giờ hoặc là ra về… Không, Hank, ngay bây giờ. Anh có 3 giây. Peter Atkins đang đứng ngay bên cạnh tôi. Chúng ta phải ký.”

-

Đến trưa, cả nhóm đã tập trung ở văn phòng của Kravis. Không có gì để làm ngoài chờ đợi. Hầu hết các nhân viên ngân hàng và luật sư đang tập trung trong phòng họp để cổ vũ cho đội New York Jets trong một trận bóng chày với đội Buffalo. Ai đó đã làm bỏng ngô và phát cho mọi người. Peter Ackerman của Drexel, phải trở về New York ngay sau khi hạ cánh xuống Los Angeles, bước ra ngoài và quay lại với một đống sách. Kravis dành cả ngày để đi tới đi lui trong phòng.

“Đến khi nào chúng ta mới có tin tức đây ?” anh liên tục hỏi. “Chết tiệt, khi nào thì chúng ta mới có thông tin đây?”

Hết lần này đến lần khác, Paul Raether gọi cho Dick Beattie, ông vẫn đang ở nhà, cố gắng tập trung đọc cuốn sách *The Making of the Atomic Bomb* (tạm dịch: *Sản xuất bom nguyên tử*) của Richard Rhodes.

“Có chuyện gì xảy ra vậy?” Raether hỏi

“Tôi không biết,” Beattie nói. “Anh muốn tôi làm gì, gọi đến đó đi.”

“Không, tôi sẽ không gọi cho họ,” Raether nói. Điều cuối cùng họ muốn làm là gây rắc rối.

-

Tại trang trại của Robinson, ngày có ý nghĩa quyết định với Johnson cứ chầm chậm trôi qua. Dường như lão là người duy nhất trong số bốn người ở đó không bị ám ảnh bởi các cuộc thảo luận của ủy ban đặc biệt. Hầu như cả ngày, lão ngồi trên ghế sofa đọc báo. Khi buổi chiều dài lê thê qua đi mà không có tin tức gì, Johnson vẫn giữ được nét mặt vui vẻ ngay cả khi Linda Robinson lo lắng gọi điện khắp nơi nhằm tìm kiếm dấu hiệu của kết quả đấu giá.

“Đừng lo lắng, Linda,” lão khuyên nhủ chủ nhà. “Cuối cùng, họ cũng phải nói với chúng ta thôi.”

Tuy vậy, trong thâm tâm, Johnson càng lúc càng trở nên bi quan. Việc hủy bỏ cuộc họp hội đồng quản trị đè nặng lên tâm trí lão. Chỉ riêng tin tức đó thôi cũng đủ để chứng tỏ không có giải pháp rõ ràng nào cho cuộc đấu thầu, ít nhất là không phải hôm nay. Lão đoán chừng việc đấu thầu hẳn đã vướng phải tình huống khó đỡ, cùng với việc thỏa thuận quản lý bị công khai thì đó là một tin xấu.

Lão dự đoán: “Nếu các hồ sơ dự thầu có giá sít sao, thì chúng ta tiêu rồi.” Hội đồng quản trị sẽ không bỏ phiếu cho chúng ta.”

Khoảng 4 giờ, hai cặp vợ chồng chuẩn bị trở lại New York. Bên ngoài, trời mưa tầm tã. Thời tiết xấu đến nỗi các máy bay trực thăng họ muốn thuê để quay trở lại thành phố đều không thể cất cánh. Khi mưa vẫn dồn

dập trút xuống, mọi người dồn vào hai chiếc xe, vợ chồng Robinson ngồi ở xe trước cùng tài xế. Ngày hôm đó, John Martin đến trang trại trong chiếc Range Rover màu trắng, và vợ chồng Johnson lên xe của anh để cùng trở về thành phố.

Đoàn lữ hành nhỏ tiến lên chậm chạp, trong khi thời tiết xấu khiến giao thông tắc nghẽn trên đường Hutchinson Parkway. Trong chiếc xe dẫn đầu, Linda ôm lấy tai nghe điện thoại di động, miệt mài dò hỏi tin tức. Khi hai chiếc xe vượt qua đường ranh giới với bang New York, chuông điện thoại reo lên. Đó là một phóng viên với một bản sao thông cáo báo chí sắp được công bố. Linda Robinson lắng nghe bản thông cáo với sự hoài nghi ngày càng tăng. Vài phút sau, cô đặt điện thoại xuống và quay sang chồng.

"Anh sẽ không bao giờ tin điều này…"

Trong 15 phút, Linda Robinson cố gắng gọi điện thoại cho chiếc Range Rover của Martin, nhưng cơn bão hoành hành đã làm tắc nghẽn đường truyền. Cuối cùng, khi vừa qua Mamaroneck, cô gọi được cho họ.

Những tiếng la hét giận dữ nổ ra trong chiếc Range Rover.

"Chúng ta bị nẫng tay trên!" Martin hét lên. "Chúng ta đã bị nẫng tay trên!"

Trong nháy mắt, Johnson thấy mọi hy vọng chiến thắng đã tan thành mây khói. "Xong rồi," lão lặng lẽ nói với vợ. "Tạm biệt."

-

Linda Robinson chuyển tin tức cho một phóng viên thứ hai, người này nhanh chóng chuyển tin đến nhà cho Dick Beattie. Beattie lắng nghe và

ngạc nhiên khi biết Kohlberg Kravis đứng thứ ba trong cuộc đua. "Đồ khốn kiếp!" Ông kêu lên.

Khi phóng viên kết thúc cuộc gọi, Beattie nghe thấy tiếng lách tách báo hiệu có người đang chờ ở một đường dây khác. Ông cúp máy, nhấc điện thoại ở đường dây thứ hai, ngắt lời Peter Atkins trước khi anh ta có thể nói lời nào. "Peter," ông nói. "Để tôi nói cho anh nghe những gì anh sắp nói với tôi." Ông thông báo thứ hạng ba của nhóm mình, và thời hạn đấu thầu mới. Lần đầu tiên trong một tháng, Beattie nghe thấy giọng nói mất bình tĩnh của Atkins. "Chết tiệt," Atkins nói. "Làm thế nào mà ông biết vậy?"

Sau khi cất đồ, Johnson và vợ chồng Robinson liền nhập hội với những người khác trong nhóm quản lý đang tập hợp tại công ty luật của Jack Nusbaum có tên Willkie Farr & Gallagher, ở đó, họ thấy đám đông nhân viên ngân hàng đầu tư của Salomon đang giận dữ. Chuỗi Xúc Xích chửi rủa đồng nghiệp cũ của họ, Ira Harris, đổ lỗi cho ông ta về việc đã đưa nhóm First Boston-Pritzker vào tham gia đấu thầu, và giành lấy chiến thắng của họ. "Kẻ chết tiệt đó! Hắn chỉ muốn loại bỏ chúng ta!"

Jim Robinson như mọi khi vẫn giữ được phẩm chất của một chính khách, cố gắng làm dịu những cái đầu nóng. Nusbaum cố gắng khiến tình hình trở nên lạc quan hơn. "Thôi nào, rõ ràng chúng ta đã có vị trí tốt," vị luật sư của Shearson nói. "First Boston rồi sẽ chẳng đi đến đâu, và chúng ta vẫn sẽ dẫn đầu."

"Tôi không tin vào điều đó," Johnson nói. "Bây giờ, họ biết giá thầu cao nhất của chúng ta. Họ đã biết chúng ta đang ở đâu." Không, Johnson nói với nhóm, diễn biến này cho thấy có rất nhiều điểm gở trong cách làm việc của các thành viên hội đồng quản trị. Lão dự đoán: "Dù thế nào, nhóm quản lý cũng sẽ không nhận được gói thầu này. Điều đó đã quá rõ ràng."

Johnson đã sẵn sàng từ bỏ và trở về nhà. “Chúng ta luôn dự tính được các phương án, nhưng không phải là đấu thầu lại,” lão nói với cả nhóm. “Mẹ kiếp! chúng ta đã hoàn thành phần việc của mình. Chúng ta đã chơi trung thực với họ. Mẹ kiếp! Chúng ta đã bị bêu rếu, chọc giận, và những thứ chết tiệt khác. Cứ mặc họ thôi. Hãy để họ giải thích điều đó với các cổ đông.”

Thật ngoa ngoắt. Nhưng khi nghe Johnson nói, Peter Cohen sợ rằng lão đã đúng. Lần đầu tiên Cohen nhận ra nguy cơ đã trở nên hiện hữu với Johnson. Có lẽ các giám đốc sẽ thực sự không giao công ty cho lão nữa.

“Ross,” John Gutfreund hỏi, “giờ ông có nghĩ rằng có thể hội đồng quản trị đang thực sự chống lại ông không?”

“Phải, mối quan hệ này đã đi quá xa,” Johnson nói. Nỗi lo sợ các vụ kiện luôn có xu hướng phá hỏng những tình bạn tốt đẹp nhất. “Họ không chống lại tôi,” lão giải thích, “họ chỉ đang hành động vì chính bản thân. Đó lại là một điều hoàn toàn khác.”

-

Ở số 9 khu Tây, Kravis không biết nên tự đá vào mình hay hét lên “Chúa ơi!” - công bằng mà nói họ đã thua. Đơn giản là Johnson và Cohen đã đánh bại họ quá dễ dàng. Ngay cả trong những giấc mơ điên rồ nhất, Kravis cũng không thể tưởng tượng nhóm quản lý sẽ nhảy lên mức giá 100 đô-la/cổ phiếu. Tuy nhiên, sự tức giận của anh nhanh chóng nhường chỗ cho sự nhẹ nhõm khi anh hiểu hết được tầm quan trọng của đề xuất dự thầu không có cơ hội thành công của First Boston. “Chúa ơi,” Kravis nói. “Chúng ta vừa được tái sinh.”

Chiều hôm đó, anh và Roberts khẩn trương tìm hiểu thêm chi tiết về đề xuất của First Boston. Đó là một cú sốc mạnh. Những kẻ này đến từ nơi quái quỷ nào vậy? Kravis băn khoăn hỏi rõ to. Lúc đầu, họ không thể hiểu Maher định làm gì. Sau đó, khi nắm được thông tin chi tiết về gói thầu, Kravis thấy ý tưởng này thật quá hời hợt. Anh không thể tin hội đồng quản trị lại chấp nhận nó, và cho Maher một cơ hội. Theo đánh giá của anh, First Boston không thể hoàn thành kế hoạch này vào cuối năm. Tuy nhiên, sự việc đã xảy ra rồi, và vì điều đó, Kravis sẽ mãi mãi biết ơn họ. Anh gọi Roehm và nói với cô bằng giọng nhẹ nhõm: "Ít nhất, chúng ta vẫn còn sống."

Chiều muộn hôm đó, Kravis, Roberts và Beattie tập trung tại văn phòng của Kravis để bàn về hành động tiếp theo. Họ nhất trí rằng nhìn bề ngoài, họ đang ở thế bất lợi.

"Chờ đã," Roberts nói. Anh phát biểu suy nghĩ về hoàn cảnh hiện tại, và cho rằng không chắc vị trí thứ ba đã là quá tồi tệ. "Trên thực tế, chúng ta đang ở chính xác nơi chúng ta muốn."

Tuyên bố trên khiến mọi người nhìn anh với những ánh mắt đầy nghi ngờ.

"Nghe này," anh nói, "chúng ta hãy án binh bất động, hãy nói chúng ta không biết mình sẽ làm gì. Đó là sự thật. Không có lý do gì để nói chúng ta thực sự sẽ làm gì sau diễn biến này. Hãy cho cả thế giới biết rằng chúng ta có thể sẽ không ở đó."

Kravis hiểu được suy nghĩ của người anh họ. Điều cần làm nhất bây giờ là xuất hiện trước bàn dân thiên hạ và lan truyền thật nhanh tin tức, đặc biệt là việc họ có tham gia đấu giá nữa không. Thật hợp lý đến hoàn hảo: Nếu họ trở lại mạnh mẽ hơn trong vòng hai, tại sao phải bộc lộ sớm làm

gì? Và vì khả năng họ sẽ rút lui là rất thấp, nên tại sao không tự bảo vệ mình khỏi tình huống nguy hiểm?

Roberts mỉm cười khi phác thảo kế hoạch đã hình thành trong đầu. Anh có một địa chỉ hoàn hảo để từ đó khởi động một chiến dịch nhỏ, truyền đi thông tin sai lệch: Wasserstein và các nhân viên ngân hàng đầu tư luôn có xu hướng rò rỉ thông tin. Anh nói: “Tôi nghĩ chúng ta nên nhân dịp này để lừa Bruce.”

Bước đầu tiên là một thông cáo báo chí. “Chúng tôi phải xem xét cẩn thận các khả năng,” công ty công bố vào tối Chủ nhật, “trên cơ sở các thông tin mới mà chúng tôi sẽ nhận được trước khi có quyết định về các bước đi tiếp theo, nếu chúng tôi có cơ hội nhận được các thông tin đó.”

Về đến nhà, Kravis tỏ ra mệt mỏi, chán chường và nói muốn từ bỏ cuộc chiến. Carolyne Roehm, người rất tin vào trực giác của phụ nữ, cố gắng tìm trên gương mặt của chồng mình các dấu hiệu cảm xúc thật sự của anh. Có phải anh có ý định đó không? Anh có thực sự nghiêm túc khi nói muốn để xổng con mồi lớn nhất đời mình không?

Chẳng có chút nào giống với một Kravis đang sợ hãi, muốn trốn chạy để khỏi bị xấu mặt. Ẩn sau những lời nói có phần mệt mỏi, cô cảm nhận được quyết tâm mới của chồng mình. Không, Roehm quả quyết, không có chuyện anh từ bỏ vòng đấu thầu thứ hai này. Cô suy nghĩ sâu thêm một chút, và cuối cùng chắc chắn rằng: Henry Kravis đã có kế hoạch mới.

CHƯƠNG 16

Một sự yên tĩnh kỳ lạ ngự trị trên Phố Wall khi các bên đấu thầu bắt đầu các quá trình phân tích hậu kỳ vào sáng thứ Hai. Thị trường tài chính im ắng. Các nhân viên ngân hàng ít di chuyển. Đằng sau những cánh cửa đóng kín, cỗ máy tiếp quản khổng lồ của Phố Wall chạy chậm dần rồi gần như dừng hoạt động.

Lý do rất đơn giản: Các ngân hàng đầu tư đã cam kết cho vay gần 15 tỷ đô-la hoặc hơn thế cho người chiến thắng cuối cùng trong cuộc đấu giá RJR Nabisco, vì vậy họ đã dừng tất cả giao dịch với những nhà tiếp quản khác cho đến khi giải quyết xong khoản vay này. Hầu hết các thỏa thuận đều bị hoãn lại vì mọi con mắt đang đổ dồn vào RJR Nabisco. Các nhà đầu tư kiếm lời nhờ chênh lệch giá không có lấy một chút thông tin, bức xúc trước tình trạng giao dịch bị đình trệ, chẳng thể làm gì ngoài chờ đợi và nghe ngóng. Tình trạng này khiến nhiều giao dịch viên liên tưởng tới miền Tây cũ, nơi người dân thị trấn phải dọn dẹp đường phố để những kẻ ngoài vòng pháp luật có thể khai chiến.

-

"Chuột Mickey" Jim Maher tuyên bố với một nụ cười, "vừa trở thành chuột Mighty!"

Phố Wall có thể đang hết sức yên ắng, nhưng sáng thứ Hai đó ở First Boston không có bóng dáng gì của sự tĩnh lặng đó. Đội của Maher không đơn giản chỉ là phấn khích; họ kích động thực sự. Họ đã thành công khi không có người nào - ngay cả bản thân họ — dám mong đợi một kết quả như vậy. Và nếu không giành được chiến thắng, nếu không bao giờ thực hiện một thỏa thuận khác, họ sẽ không bao giờ quên cảm giác hân hoan khi được tham gia vào thỏa thuận này.

Đến 8 giờ, các trợ lý hàng đầu của Maher đã tập trung trong văn phòng bao quanh bằng kính để chúc mừng nhau, và chuẩn bị cho một tuần sắp tới hứa hẹn sẽ rất cam go. "Các bạn của tôi," Greg Malcolm, người đứng đầu bộ phận trái phiếu rác nói, "con chó đã bắt được xe buýt rồi*."

Tiếng cười vang khắp phòng. Maher yêu khoảnh khắc này biết bao. Đó chính là tinh thần đồng đội, điều đang rất cần thiết cho nơi này. Đặc biệt là để giải quyết dự án này. Anh không chắc họ có thể thành công. Nhưng chắc chắn họ sẽ thử, và cố gắng hết mình.

Khi tiếng cười lắng xuống, Maher bắt tay vào công việc, giao nhiệm vụ cho từng trưởng nhóm. Họ chỉ có tám ngày để hoàn thành hồ sơ đấu giá vụ tiếp quản lớn nhất và phức tạp nhất trong lịch sử Phố Wall. Maher biết đây sẽ là bài kiểm tra cuối cùng về khả năng tồn tại của bộ phận này để xem họ có thể giành lại vị trí hàng đầu khi không có Bruce Wasserstein không.

Kim Fennebresque, một cộng sự ăn nói lưu loát của Maher, sẽ đứng đầu nhóm phân tích Nabisco để ước tính First Boston có thể thu về bao nhiêu khi bán các công ty. Brian Finn một mình tác nghiệp, tư vấn cho tất cả các nhóm. Greg Malcolm đảm nhận công việc khó khăn nhất: dẫn dắt nhóm tài chính. Người của Malcolm không chỉ phải huy động hơn 15 tỷ đô-la để mua các công ty thuốc lá của RJR tại thời điểm mà hầu hết các ngân hàng

đã ngập đầu trong những khoản vay LBO, mà anh còn buộc phải gánh trách nhiệm tìm ra một ngân hàng để thổi hồn vào kế hoạch ghi chú trả góp của Finn. Đó là một đề xuất đầy rủi ro ngay cả trong điều kiện thuận lợi nhất: Nó không giống chút nào với những gì họ từng cố gắng. Malcolm sẽ phải thuyết phục một ngân hàng cho First Boston vay số tiền lên tới 15 tỷ đô-la, tương ứng với các ghi chú trả góp mà họ sẽ phát hành. Mọi người trong phòng đều biết nhiệm vụ khó khăn nhất đang chờ họ ở phía trước.

Sau đó, Maher sải bước tới phòng họp ở tầng 44, ở đó anh sẽ ăn trưa với Jay Pritzker. Sáng hôm đó, Pritzker đã bay từ Chicago đến và có buổi gặp với Jerry Seslowe, người đã dẫn lối ông đến với thỏa thuận này. Seslowe chẳng ngạc nhiên khi thấy Pritzker vẫn còn khó chịu với màn trình diễn kém cỏi kiểu Keystone Kops của nhóm vào thứ Sáu. "Phải chăng họ chỉ làm việc này như một màn tập duyệt để rồi trở lại như cũ?" Pritzker hỏi.

Trong phòng họp, Seslowe kéo Fennebresque sang một bên và hỏi thẳng: "Các anh đã làm được đến đâu rồi để khẳng định bên anh có thể tham gia cuộc chơi này? Tôi không muốn bị xấu hổ vì Jay cũng vậy. Tôi đã hợp tác với các anh khi chưa có bằng chứng gì về thực lực của các anh. Hãy quên tất cả những lời nói hoa mỹ đi. Các anh có thực sự nghiêm túc thực hiện thỏa thuận này không?" Fennebresque đảm bảo với ông rằng họ rất nghiêm túc. Họ không tham gia vào thỏa thuận này để bị coi là những kẻ ngốc.

Trong khi ăn trưa, Maher thông báo tình hình mới nhất cho Pritzker về tiến triển công việc của họ, và thảo luận về các giá trị ẩn chứa bên trong RJR Nabisco. Mel Klein, trợ lý của Pritzker đến từ thành phố Corpus Christi, khiến Maher ngạc nhiên khi nói rằng anh ta đã liên lạc với người

bạn cũ Henry Kravis. “Tôi không chắc chúng tôi sẽ làm gì,” Kravis nói với Klein vào tối Chủ nhật. “Chúng tôi vẫn cố gắng cân nhắc.”

Tất cả mọi người trên bàn ăn đều tự hỏi liệu Kravis có từ bỏ cuộc đấu thầu không; giá thầu 94 đô-la của anh thật nực cười. Họ đưa ra giả thiết rằng Kravis đã mệt mỏi khi phải chống chọi với những điều khủng khiếp ập đến cùng một lúc: bị vu khống, nội bộ đấu đá và công luận. Klein nói dù thế nào đi nữa, anh vẫn muốn gặp Kravis xem anh ta cảm thấy thế nào về khả năng hợp tác. Pritzker nói: “Nghe này Maher, chúng tôi sẽ không làm bất cứ điều gì nếu anh không muốn chúng tôi làm. Chúng tôi chỉ nghĩ rằng chúng ta nên nói chuyện với Kravis.”

Maher đồng ý. Anh thấy còn hơn là vui mừng - thực tế là rất vui - khi được chia sẻ 25 tỷ đô-la với Kravis. “Vâng, chúng tôi muốn tham gia liên minh này,” Maher nói với Pritzker. “Tôi không có vấn đề gì. Đừng lo lắng về quan điểm của chúng tôi.”

Pritzker lại có thâm ý khác. Ông muốn cái tên Pritzker tránh xa các tiêu đề của báo chí. Từ bây giờ trở đi, ông nói, ấn chặt bàn tay xuống bàn để nhấn mạnh, nhóm phải luôn được xác định là: “nhóm của First Boston”. Không ai biết liệu yêu cầu đó xuất phát từ lòng vị tha hay sự lo sợ bị sỉ nhục.

-

Hôm thứ Hai, tâm trạng của Johnson rất tệ. “Thật không công bằng với chúng tôi, Charlie,” lão phàn nàn với Hugel. “Mọi người đều thấy rõ điều đó.”

“Tôi thật sự cảm thấy rất tiếc, Ross.” Hugel nói. “Nhưng chúng tôi không thể làm gì được. Chúng tôi phải thực hiện theo cách này.”

“Tôi chỉ nghĩ điều đó không công bằng với chúng tôi.”

“Các luật sư đã khuyên chúng tôi nên làm vậy,” Hugel nói. “Chúng tôi không thể từ chối một đề nghị khả thi trị giá 110 đô-la/cổ phiếu.”

Hugel có nói gì cũng không làm dịu được cơn giận đang sôi sục của Johnson. Càng ngẫm nghĩ, lão càng cảm thấy tồi tệ. Lão đã bị lừa bởi chính hội đồng quản trị của mình, bởi những người mà lão vẫn coi là bạn. Steve Goldstone đã nói đúng. Họ không còn là bạn của lão nữa. Lão từng không muốn tin vào điều đó, và giờ lão vẫn không muốn tin. Nhưng sâu thẳm trong lòng Johnson biết đó là sự thật. Lão đã mất đi sự hỗ trợ từ chính hội đồng quản trị của mình.

Với Macomber thì lão có thể hiểu. Ông ta từ lâu đã có ý chỉ trích lão. Nhưng còn Marty Davis thì sao? Từ những gì Johnson nghe được, Davis đã quay ngoắt lại chống đối lão. Bill Anderson nữa? Albert Butler nữa? Johnson gọi họ là ủy ban “độc lập giả danh”. Tất cả bọn họ đã trở thành tù nhân của những kẻ giật dây trên Phố Wall, đặc biệt là Atkins, tay luật sư lầm lì mà Johnson đặt cho cái tên “cậu bé cười”. Trong tất cả bọn họ, hành xử của Irina Harris làm lão tổn thương nhiều nhất. Johnson nghe nói Harris đã nói xấu lão trên các sân golf toàn quốc. Lão quen biết Harris đã 10 năm. Thật là đau đớn.

Vào thứ Ba, trong thoáng chốc, Johnson đã sẵn sàng tha thứ cho họ lần này, và dọa sẽ bóp cổ toàn thể hội đồng quản trị nếu còn có lần sau. Trong khoảnh khắc đen tối đó, lão bảo Laurie bắt đầu dọn dẹp căn hộ thuộc quyền sở hữu của công ty. Họ cùng nhau sắp xếp đồ đạc, đánh dấu chúng để

chuyển một số đến nhà lão ở Atlanta, một số đến Colorado, một số đến Florida.

Có rất ít việc cần làm để chuẩn bị cho vòng đấu thầu thứ hai. Johnson đã rất sửng sốt với con số 100 đô-la/cổ phiếu, và không hiểu họ sẽ còn phải nâng lên cao hơn bao nhiêu nữa. "Trong lần thứ hai, dù chúng ta có làm gì," lão nói với Jim Robinson, "chắc chắn cũng không thể vượt quá những gì chúng ta đang có ở lần đầu tiên. Ông có thể muốn xào xáo nó lên một chút — thay đổi cơ cấu tiền mặt — nhưng dù thế nào, chúng ta cũng khó có được thứ hạng cao hơn lần trước."

Chiều thứ Ba, tâm trạng của Johnson lại chao đảo. Lão triệu tập Goldstone đến Số 9 khu Tây cùng ý tưởng đối phó với hội đồng quản trị. "Hãy nói với họ nếu chúng ta không có được một thỏa thuận rõ ràng, chúng ta sẽ ra đi," Johnson nói. "Chúng ta đã chịu đủ thứ áp lực, tại sao chúng ta không truyền áp lực đó cho bọn họ? Chúng ta đã không sử dụng sức mạnh mà mình có với tư cách của một bên đấu thầu. Họ đang đưa ra các quy tắc của họ. Tại sao chúng ta không đưa ra quy tắc của mình?"

Goldstone biết rằng đã quá muộn để tấn công một cách hung hăng. Cuộc đấu giá đã công khai, trò chơi đã đi quá xa. Anh trì hoãn không gọi cho Atkins, và tìm mọi cách để khuyên nhủ Johnson đừng làm bất cứ điều gì hấp tấp vào hôm sau. Chiều thứ Tư, Johnson khăn gói lên chiếc máy bay phản lực Gulfstream bay đến Florida trong dịp lễ Tạ ơn.

-

Khi tình hình lắng xuống, các điệp viên bắt đầu xuất hiện.

Sáng thứ Hai, Dick Beattie nói chuyện với Bob Millard, giao dịch viên của Shearson. Hai người bạn vẫn duy trì các cuộc đối thoại không chính thức trong suốt năm tuần qua. Millard là nguồn tình báo có giá trị của Beattie. Nhà giao dịch đã giúp Beattie - cũng chính là giúp Kravis — hiểu rõ các động thái của Peter Cohen.

Buổi sáng hôm đó, Beattie có vẻ lạc quan như thường thấy. “Xin chúc mừng,” luật sư nói, “bên các anh rõ ràng đã có giá thầu tốt nhất.”

Cuộc trò chuyện ngay lập tức chuyển sang gói thầu “kỳ lạ” của First Boston. Đề xuất của First Boston rõ ràng là một sự lừa dối,” Beattie nói. “Chúng tôi đã nghĩ về đề xuất đó, nó không khả thi. Thật là nhảm nhí.”

Millard băn khoăn hỏi rõ to động thái tiếp theo của Kravis có thể là gì. Beattie nói rằng ông không biết, và sau đó tình nguyện chia sẻ những hiểu biết về chiến lược thuế của First Boston.

“Chúng tôi nắm khá rõ về giao dịch kiểu đó,” Beattie nói. “Nếu có thể giúp gì cho các anh, chúng tôi luôn sẵn sàng.”

Millard bất ngờ với đề nghị và giọng điệu của Beattie. Nghe cứ như ông ta đã bị đánh bại. Kravis có vẻ hoàn toàn đã từ bỏ đấu thầu. Millard mạo hiểm đề nghị. “Tại sao ông không gọi cho Peter và chúc mừng cậu ấy,” ông nói. “Hãy gọi cho cậu ấy. Tôi biết cậu ấy rất thích nói chuyện với ông.”

Millard hình dung cuộc trò chuyện với Cohen có thể là vô giá.

-

Chiều hôm đó, Cohen ngồi trong chiếc limousine gọi lại cho Beattie, khi xe đang băng băng về phía sân bay quốc tế JFK. Anh sẽ đến Brussels

vào hôm sau để tham dự cuộc họp hội đồng quản trị của một ngân hàng lớn tại Bỉ có tên Société Générale de Belgique của Carlo De Benedetti.

"Giá thầu đó thì thắng rồi, Peter," Beattie nói. "Tôi phải chúc mừng anh, làm tốt lắm. Tuyệt vời!"

"Vâng. Cảm ơn. Ông nghĩ thế nào về First Boston?"

"Thật điên rồ. Nó không khả thi đâu. Chúng tôi đã tự mình phân tích rất kỹ đề xuất đó. Giờ chúng tôi đang xem xét thật kỹ nó trong một thỏa thuận khác. Họ không thể làm điều đó. Nhất là từ giờ cho đến cuối năm. Không thể được."

"Chúng tôi cũng nghĩ như vậy," Cohen nói. "Chúng ta thực sự đã bị lừa. Bên ông đang làm gì vậy?"

"Ồ. Tôi cũng không biết," Beattie nói. "Ở đây, mọi người đều rất chán nản. Tôi không biết chúng tôi sẽ làm gì với vòng đấu thầu thứ hai này. Có thể chúng tôi sẽ không làm gì cả. Bên tôi, mọi người đi nghỉ cả rồi, tôi nghĩ vậy. George sẽ trở lại San Francisco. Tôi nghĩ Henry sẽ đi trượt tuyết."

"Vậy à," Cohen nói. "Tôi sẽ đi xa một vài ngày, nhưng có lẽ sẽ không đi đến cuối tuần sau. Tôi nghĩ Karen và tôi sẽ đến East Hampton. Tôi muốn tránh xa nơi này. Tôi thực sự rất mệt mỏi."

Sau khi cúp máy, Beattie nhìn điện thoại suốt 1 phút. Ông không nói dối. Ông không cố tình lừa dối Cohen. Đó là sự thật: Kravis không biết mình sẽ làm gì. Mặt khác, ông cảm thấy Cohen cũng không nghi ngờ về điều ông vừa nói. Nếu Cohen cũng có ấn tượng rằng Kravis sẽ không tham gia đấu thầu vòng hai, vậy thì, cứ để anh ta tin vậy đi.

Dick Beattie không thể biết đó sẽ là cuộc trò chuyện xã giao cuối cùng giữa ông và Peter Cohen trong một thời gian rất dài sau này.

Đối với công chúng, cuộc chiến đấu thầu để giành lấy RJR Nabisco dường như rất điên cuồng, sự xuất hiện của nhóm đấu thầu thứ ba đã biến nó thành một cuộc đua mở rộng. Nhưng trong các hành lang và văn phòng vắng lặng của Lazard Freres và Dillon Read, sự cuồng nhiệt như vậy không tồn tại. Đối với các cố vấn của hội đồng quản trị, đề xuất của First Boston chẳng thể là một tin tốt. Hầu như chẳng ai trong số họ tin rằng nhóm của Maher sẽ quay lại sau tám ngày với một đề xuất cụ thể.

Đáng lo ngại hơn nhiều là màn trình diễn đáng thất vọng của Kravis. Giá thầu 94 đô-la/cổ phiếu của anh ta khiến mọi người phải suy ngẫm. Tại sao anh ta lại hành động lạ lùng như vậy? Có phải Kravis đang *cố tình* để thua không? Tối Chủ nhật vừa rồi, họ còn ra thông cáo báo chí với những lời lẽ ám chỉ rằng có thể họ sẽ không tham gia vòng đấu thầu thứ hai sắp tới, điều này có vẻ rất đáng ngại.

Ngay từ đầu, nhiệm vụ của ủy ban là phải duy trì hai nhà thầu khả thi. Khi đã có hai, họ lại muốn có ba, và cứ thế. Tóm lại, họ đã cố gắng tạo ra giá trị cao nhất có thể cho các cổ đông. Nếu cả First Boston và Kravis không thể xuất hiện trong vòng đấu thầu thứ hai, ủy ban sẽ chỉ còn một lựa chọn: Ross Johnson.

Điều đó khiến Felix Rohatyn, người đứng đầu nhóm nhân viên ngân hàng của ủy ban cảm thấy không yên tâm. Khi làm việc với Dillon và Skadden trong những ngày trước lễ Tạ ơn, Rohatyn đã trình bày hai hướng hành động. Đầu tiên, họ phải cứu Kravis. Cho dù phải trả giá, họ vẫn cần anh ta trở lại cuộc đấu thầu vào thứ Ba tuần sau. Điều đó có nghĩa là họ sẽ phải cung cấp cho anh ta các dữ liệu cần thiết, và đổi lại anh ta phải bảo

đảm giá thầu có sức thuyết phục cho RJR Nabisco. Thứ hai, ủy ban phải nỗ lực để hoàn thiện kế hoạch tái cấu trúc phòng trường hợp xấu nhất có thể sử dụng nó làm căn cứ để vay nợ nếu chỉ có một mình Johnson tham gia đấu thầu. Kế hoạch sẽ bao gồm cả việc thanh toán một khoản tiền lớn một lần cho các cổ đông từ nguồn tiền đi vay và việc bán tài sản của công ty.

Chiến dịch giải cứu Kravis bắt đầu vào thứ Hai. “Bên các anh cần chúng tôi giúp đỡ gì để trở lại cuộc đua?” Bob Lovejoy của Lazard hỏi Paul Raether trong một cuộc họp qua điện thoại vào chiều hôm đó.

Raether đang phụ trách một núi thông tin ngày càng chồng đống trên máy tính cho biết anh cần thêm thông tin - và phải là thông tin thực — trong trường hợp Kravis muốn quay lại đấu thầu một lần nữa. “Một là, chúng tôi muốn gặp người bên thuốc lá,” Raether nói. “Chúng tôi muốn Ed Horrigan cũng ở đó. Chúng tôi muốn nghe các kế hoạch chiến lược của ông ấy. Nếu thực sự không thể tiết kiệm tiền từ mảng thuốc lá, chúng tôi muốn nghe chính ông ấy thừa nhận.”

Raether đã thấy John Greeniaus có thể làm gì với Nabisco. Anh rất nghi ngờ rằng Horrigan và Johnson cũng có một kế hoạch, nhưng họ không tiết lộ, về các khoản tiết kiệm tương tự từ mảng kinh doanh thuốc lá, và anh cũng đã nói ra ý kiến của mình. “Nghe này,” Lovejoy nói, “nếu họ có một kế hoạch tổng thể, thì chúng tôi không được biết về nó. Nếu có, tức là họ đang nói dối chúng ta. Họ đã trang trọng thề là họ không có gì giấu diếm.”

Tối thứ Hai, Lovejoy dẫn đầu một nhóm đến văn phòng của Kohlberg Kravis để gặp Raether và Scott Stuart. Một nhóm của Lazard xem xét kỹ lưỡng từng thông tin nhận được từ RJR Nabisco, và sử dụng một số ít dữ liệu mới nhận được từ hồ sơ dự thầu của Johnson vào cuối tuần đó biên

soạn ra một bộ dự báo sửa đổi khả dĩ hơn cho Kravis. Bây giờ, các nhân viên ngân hàng của Lazard đang dẫn dắt để chắc chắn Kravis nhận được thông điệp rằng: Có nhiều vấn đề bên trong công ty của Johnson so với vẻ bề ngoài họ đang nhìn thấy.

Josh Gotbaum, khoảng 30 tuổi, nhân viên ngân hàng của Lazard, đưa ra dấu hiệu hòa bình, gợi ý với Raether rằng có thể có thêm khoản tiết kiệm hằng năm trị giá 150 triệu đô-la từ việc kinh doanh thuốc lá. Đó là một tuyên bố rất có giá trị. Trải đều trong 10 năm, giá trị này tương đương với 8 hoặc 9 đô-la/cổ phiếu, đủ để Kravis tăng giá thầu lên hơn 100 đô-la/cổ phiếu. Từ cảm nhận của mình, Lovejoy có thể nhận ra họ đã hiểu thông điệp của ông.

Thực tế, Raether chưa hoàn toàn bị thuyết phục. Anh biết các nhân viên ngân hàng của Lazard rất mong giữ chân Kravis để bên anh tiếp tục tham gia đấu giá, vì vậy anh cho rằng sự tư vấn của họ có thể không đáng tin. Mặt khác, phải thừa nhận rằng thông điệp của họ khiến anh cảm thấy tốt hơn. Đến nước này, một nhân viên ngân hàng Lazard tên Stephen Golub đã gọi Raether ra nói chuyện riêng. Raether đã biết Golub trong nhiều năm và tin tưởng anh ta.

“Tôi chưa bao giờ thấy một công ty nào như thế này,” Golub nói. “Tôi chưa bao giờ thấy một công ty nào lãng phí nhiều tiền như vậy. Tôi đã từng ở GM” - nổi tiếng là chi tiêu vô độ - “nhưng chi tiêu ở đây khiến người bên GM trông như những kẻ ăn xin vậy. Ở đây, tiền nằm đầy trên sàn nhà, cứ việc đến mà lấy. Cho dù anh làm gì, cũng đừng quá bảo thủ. Đừng quá thận trọng.”

"Các quý ông, không cần đứng dậy đâu," Horrigan vừa nói vừa sải bước đi vào phòng họp chật cứng người. "Mọi người đều đã biết lý do tại sao chúng ta ở đây."

Horrigan mặc nguyên bộ đồ lính chiến trong cuộc thẩm vấn của ông với Kravis vào sáng thứ Ba. Hơn một tá nhân viên ngân hàng và luật sư từ Kohlberg Kravis cùng ủy ban đặc biệt đã ngồi kín quanh chiếc bàn bằng gỗ anh đào tại văn phòng ở New York của RJR Nabisco. Mọi người đều thấy rõ ràng là Horrigan đang vô cùng tức giận, và họ chỉ mất chưa đầy một phút để hiểu lý do tại sao.

"Sáng nay, tôi mới biết rằng các anh sẽ sa thải tôi," Horrigan tuyên bố, ném một bài báo lên bàn. Sáng hôm đó, tờ *News & Record* của thành phố Greensboro (Bắc Carolina) đăng tin Horrigan và Johnson sẽ phải "ra đi" nếu Kravis thắng thầu. Nếu điều đó chưa đủ tệ, thì tin tức này trích từ một cuộc phỏng vấn với Paul Sticht, kẻ thù truyền kiếp của Horrigan.

"Chúng tôi không biết gì về điều đó," Kravis bình tĩnh nói.

"Tôi biết Paul Sticht đã nói điều đó," Horrigan nói. "Tôi đã nói chuyện với các phóng viên."

"Tôi không biết gì về điều đó," Kravis nhắc lại. "Thật tắc trách và hoàn toàn không chính xác."

Horrigan bắt đầu xổ ra một tràng chống lại Paul Sticht: nào là ông ta đã hủy hoại công ty thuốc lá như thế nào, và đội của Horrigan đã một tay phục hồi nó ra sao. "Tôi mong các vị gặp nhiều may mắn, nếu các vị nghĩ rằng lão già xuẩn ngốc đó sẽ quay trở lại thị trấn trên lưng ngựa*," ông nói. "Ngựa nên biết rõ đường bởi người cưỡi ngựa đã bị mù rồi. Các vị tìm nhầm người rồi."

"Được rồi," Kravis nói. "Tuy nhiên, chúng ta đến đây là để bàn công việc."

Horrigan nói một lúc về ngành thuốc lá và về Reynolds. Khi ông ta nói xong, nhóm của Kravis bắt đầu tấn công ông ta bằng một loạt các câu hỏi, nhưng rõ ràng Horrigan không sẵn sàng giúp đỡ.

"Ông có thể làm gì để cắt giảm chi phí?" Cliff Robbins hỏi.

"Không gì cả."

"Ông và Ross vận hành mảng thuốc lá thế nào?" Paul Raether hỏi. "Ông có kế hoạch gì không? Có khoản tiết kiệm nào ở đây không?"

"Không," Horrigan nói, "không có. Chúng tôi cho rằng hoạt động ở đây rất hiệu quả, bộ máy được tổ chức tốt và rất tinh gọn. Chúng tôi không lãng phí tiền bạc."

"Được rồi," Robinson nói, "thế còn những nhân viên này thì sao?" "Ồ, không, họ ở trụ sở công ty, chúng tôi không thể cắt giảm được." Horrigan vẫn bất hợp tác. Kravis và những người khác thay phiên nhau đặt ra các câu hỏi tương tự cho ông ta theo bốn hoặc năm cách khác nhau, và mỗi lần như vậy Horrigan đều phủ nhận mọi sự cắt giảm có thể thực hiện.

"Hãy nói về những con số của bên ông," Robbins tiếp tục đề cập đến những dự đoán sơ sài mà anh đã nhận được. "Ông có thể làm gì đó tốt hơn với những số liệu đó không?"

"Ồ, không."

"Ông không thể làm gì hơn thế phải không?"

"Không. Chúng tôi đã làm mọi thứ tốt nhất có thể rồi."

"Những dự báo này do chính ông thực hiện phải không?" Kravis hỏi.

“Đúng vậy,” Horrigan nói. “Chúng tôi không thể làm gì hơn. Thế đó. Chúng tôi không thể làm tốt hơn, cũng không thể làm tệ hơn.” Horrigan tuôn ra một bài phát biểu về tầm quan trọng của Premier, và các dự án khác mà ông ta đã thực hiện.

“Ông có đưa bất kỳ phân tích nào cho người của Shearson không?” Robbins hỏi. “Ông có đưa cho họ bất cứ thứ gì mà ông chưa cho chúng tôi biết không?”

“Không có gì,” Horrigan nói.

Khi Robbins hỏi liệu họ có thể tăng giá của thương hiệu Doral không, Horrigan liền ngắt lời: “Anh mà làm như vậy, chết tiệt, những người mua thuốc ở mức giá sàn sẽ không mua nó nữa đâu.” Rồi ông ta từ chối trả lời thêm bất kỳ câu hỏi nào của vị luật sư trẻ.

“Ông biết đấy,” đến lúc này, Kravis nói, “thật là hay. Ông không thể làm gì tốt hơn. Ông cũng không thể cắt giảm bất cứ khoản nào. Chà, nếu như vậy, tôi phải nói rằng với giá 94 đô-la/cổ phiếu, chúng tôi đã trả giá cao hơn so với giá trị thực. Nếu ông không thể cắt giảm bất cứ khoản nào ở đây…”

“Không,” Horrigan ngắt lời. “Tôi chắc chắn không thể.”

“Được thôi, thật tuyệt vời. Chúng tôi đã đấu giá lần đầu với mức giá quá cao. Tôi không nghĩ mình có thể trả giá cao hơn.”

-

Chán ghét màn trình diễn của Horrigan, Kravis quay trở lại tầng dưới để ăn trưa. Anh dự định dùng bữa với nhóm của Jay Pritzker, Mel Klein và Jerry Seslowe. Kravis không mong đợi gì nhiều từ bữa trưa này. Đã nhiều

ngày Klein cứ làm phiền anh, nói cần gặp nhau, thật tuyệt vời khi hai nhóm của họ kết hợp. Kravis thì lại nghĩ họ làm gì có cơ hội hợp tác, mặc dù anh cá rằng một cuộc gặp để đánh giá những nỗ lực kỳ lạ của Maher nghiêm trọng đến mức nào cũng có thể hữu ích.

Bên đĩa mỳ ống, Mel Klein nói về các điều kiện hấp dẫn của RJR Nabisco và dòng tiền mặt của nó. Anh nói một lúc về chiến lược thuế của First Boston, và họ hy vọng nó sẽ khả thi thế nào. Klein đề xuất cách duy nhất để có thể tăng cường hiệu quả cho những nỗ lực là Pritzker hợp tác với Henry Kravis.

“Thế còn First Boston thì sao?” Kravis hỏi.

“Họ sẽ rất vui nếu điều đó thành hiện thực,” Klein nói.

“Tốt,” Kravis nói. “Anh muốn hợp tác thế nào?”

“Chúng ta sẽ là đối tác,” Klein nói. 50-50.”

Kravis lắc đầu. “Điều đó sẽ không bao giờ xảy ra. Ngay cả khi chúng tôi có lợi, mà trong trường hợp này tôi không nghĩ chúng tôi có lợi, thì bên anh cũng chỉ được ít hơn 20%. Các anh có thể đầu tư cùng chúng tôi. Nhưng chúng tôi sẽ điều hành mọi thứ và nắm toàn bộ quyền kiểm soát.”

“Không được,” Pritzker nói. “Chúng tôi không bao giờ làm như vậy. Làm vậy chúng tôi chẳng được lợi lộc gì cả.”

Rõ ràng là có rất ít cơ hội thỏa hiệp. Từ mong muốn hình thành liên minh của đối phương, Kravis biết chắc rằng Pritzker không mấy tự tin nhóm của ông sẽ có cơ hội giành chiến thắng. Sau bữa trưa, Kravis gọi cho Dick Beattie, anh cười khi kể chi tiết về cuộc họp. “Những kẻ đó,” Kravis nói, “sẽ chẳng làm nên trò trống gì.”

-

Chiều thứ Ba, nhóm của Kohlberg Kravis bắt đầu tản mạn đi nghỉ lễ. Roberts lên máy bay về San Francisco. Ted Ammon đến một khu nghỉ mát ở Cộng hòa Dominican, trong khi Scott Stuart chọn đến quốc đảo Barbados. Raether thì bay về Florida để đón lễ Tạ ơn cùng gia đình ở Lost Tree. Kravis đã có kế hoạch cùng Roehm và ba đứa con đến Vail vào lúc 2 giờ 30 phút chiều thứ Tư.

Khi chuẩn bị rời đi, Kravis nhận được một cuộc gọi từ Linda Robinson, cô gọi khi đang ngồi trong xe limousine đến Connecticut. Robinson nhấn mạnh rằng cô không gọi để nói về công việc. Họ vừa cùng nhau mua một con ngựa, và bây giờ họ cần bàn bạc để mua con thứ hai hiện đã có sẵn.

“Chúng ta phải quyết định ngay trong tuần này,” cô nói. “Những người khác cũng đang xếp hàng để mua con ngựa đó.” Rồi cô rên rỉ: “Trời ạ, tất cả thật đáng sợ phải không? Mọi việc cứ tiếp diễn mãi như thế.”

“Cô muốn nói về RJR sao?”

“Đúng vậy.”

“Tôi chẳng thấy đáng sợ chút nào.”

“Sao không? Chúa ơi, thật kinh khủng mà!”

Kravis không tin Linda Robinson đang gọi để hỏi về việc mua ngựa. Cô muốn biết liệu anh có tham gia đấu giá nữa không. Lần đầu tiên, Kravis quyết định thổi phồng sự việc. Anh muốn Linda Robinson truyền đạt lại với chồng có thông tin anh đã từ bỏ cuộc đấu thầu.

“Thôi nào, tôi không thấy tệ chút nào, Linda. Chúng tôi thấy ổn rồi. Chúng tôi đang ở vị trí thứ ba. Vị trí đó cũng được rồi mà.” Kravis hy vọng

những lời châm biếm về sự thật hiển nhiên sẽ có tác dụng như mong muốn.

“Tôi mệt quá,” anh nói tiếp, chuyển sang kiểu nói chuyện thân tình. “Tôi sẽ rời đi vào chiều nay. Tôi đang đưa các con và Carolyne đến Vail để nghỉ lễ Tạ ơn. Tôi không thể chịu được nữa. Tôi đã nói với tất cả người của tôi rằng họ không nên nghĩ về thỏa thuận này, thậm chí đừng nghĩ về nó nữa khi đi nghỉ. Tôi thực sự không biết chúng tôi sẽ làm gì vào tuần tới. Có lẽ, chúng tôi thậm chí sẽ không đấu thầu tiếp.”

Nhiều tháng sau, Linda Robinson khẳng định rằng cô không hề tin rằng Kravis đã từ bỏ. “Tôi nghĩ Henry đang cố phỉnh phờ tôi. Anh ta không lừa được tôi đâu.”

-

Chiều thứ Tư, Bill Liss, trợ lý của John Martin, nhận được một cuộc gọi phiền phức từ một trong những công ty truyền thông của RJR Nabisco. Họ là một trong những khách hàng quảng cáo lớn nhất của tạp chí *Time*, và người của bên công ty truyền thông nói rằng anh ta vừa nghe được tin từ một đầu mối ở *Time*: Tạp chí đã lên kế hoạch cho một bài báo có tựa đề “Greed on Wall Street” (tạm dịch: Lòng tham trên Phố Wall), nhân vật chính trên trang bìa, không ai khác chính là F. Ross Johnson. Đó là cuộc gọi theo phép lịch sự từ công ty quảng cáo để thông báo cho khách hàng lớn về một bài viết tiêu cực. Nếu khách hàng muốn, họ có thể rút lại quảng cáo của mình trên tờ báo đó.

Liss gọi cho John Martin, anh này chuyển tiếp tin tức cho Linda Robinson. Cả ba người đều lo lắng: Thật chẳng ra sao khi có một bài viết đả kích mạnh như vậy trên trang bìa tờ *Time*, khi thời hạn nộp hồ sơ dự

thầu chỉ còn chưa đầy một tuần nữa. Phải dừng bài báo đó lại. Robinson và Martin nhất trí rằng lợi thế duy nhất của họ là Johnson. Mọi tổ chức truyền thông lớn đều muốn có một cuộc phỏng vấn với lão, và cho đến nay, tất cả bọn họ đều bị từ chối. Hai người hướng dẫn Liss sử dụng triển vọng về một cuộc phỏng vấn độc quyền với Johnson như con bài để mặc cả với tờ *Time*. Có lẽ, và cũng chỉ có cách đó, họ mới có thể giúp Johnson không phải xuất hiện trên trang bìa.

Liss đang ở vào thế khó. Kể từ khi thành lập ủy ban đặc biệt, ông đã trở thành phát ngôn viên chính thức của ủy ban với truyền thông trên toàn thế giới. Nhưng Liss cũng là một người trung thành với Johnson nên khi Martin ra lệnh, ông đã nhiệt tình ủng hộ Johnson và mặc cả với tờ *Time*.

Theo chỉ đạo của Robinson và Martin, Liss gọi cho Joe Kane, người đứng đầu văn phòng ở Atlanta của *Time*, nói rằng vào tối thứ Tư, tạp chí sẽ có một cuộc phỏng vấn độc quyền với Johnson nếu họ hứa không đăng bài báo đó lên trang bìa. Kane bác bỏ đề nghị, nói rằng anh không có quyền quyết định. Tuyệt vọng, Liss đề nghị Johnson sẽ sẵn sàng phỏng vấn nếu tờ báo chỉ để hình lão xuất hiện trong một bộ sưu tập ảnh. Họ hy vọng nếu làm như vậy, ít nhất Johnson cũng không quá nổi bật. Kane xin lỗi Liss, đề nghị ông gọi cho sếp của anh ta ở New York.

Ở Florida, Johnson không chắc chắn có muốn trả lời cuộc phỏng vấn đầu tiên này hay không. Để tìm lời khuyên, Johnson gọi cho người bạn thân là Jack Meyers, từng là chủ bút tờ *Time*, người từng đến Castle Pines tiệc tùng hồi tháng Tám. “Jack,” lão hỏi, “theo ông, cuộc phỏng vấn là về vấn đề gì, có nên tham gia không?”

Meyers tìm hiểu và biết rằng người viết bài báo là một phóng viên kỳ cựu của *Time* tên là Frederick Ungeheuer, ông đề nghị Johnson nên tham

gia cuộc phỏng vấn. “Ross, về cơ bản, tôi không thấy bất kỳ vấn đề gì.” Meyers nói. Johnson cũng đã bị tấn công nhiều rồi. Còn có gì có thể tệ hơn sao? Johnson đồng ý. “Ông hiểu tôi mà. Tôi sẽ kể cho bọn họ nghe sự thật.”

Ungeheuer bay đến Jupiter cho cuộc phỏng vấn vào sáng thứ Sáu. Martin và Linda Robinson đã dặn dò Johnson từ trước: không được nói những câu bỡn cợt, không được nói về giá trị cổ đông, không trả lời những câu hỏi khó chịu về thỏa thuận quản lý. Đêm trước, Robinson đã chuyển tin tức về cuộc phỏng vấn cho Peter Cohen khiến anh lập tức phát hoảng. Cohen đã trở về từ Brussels, anh đã ngủ suốt quãng đường đến châu Âu, và đón lễ Tạ ơn trong vườn nhà mình. Giống như Steve Goldstone, anh cũng lo lắng về những câu nói không thể lường trước của Johnson. Nhưng Robinson cam đoan rằng Johnson đã được dặn dò kỹ lưỡng.

Sáng hôm sau, Johnson gặp Ungeheuer ở Jupiter Hilton, và phóng viên tờ *Time* nhận xét vị chủ tịch của RJR Nabisco vẫn bình thường và vui tính. Sau đó, Ungeheuer nhanh chóng viết bài, tạp chí đã có kế hoạch lên sạp báo vào thứ Hai. Sau đó, Linda Robinson gọi để hỏi Johnson về cuộc phỏng vấn.

“Chết tiệt, theo như tôi biết,” lão nói, “nhà báo vẫn là nhà báo. Họ sẽ viết những gì họ muốn.”

-

Sau kỳ nghỉ cùng gia đình, Maher đã trở lại công việc ở First Boston vào sáng thứ Sáu. Hầu hết các thành viên trong nhóm của anh vẫn ở đây suốt lễ Tạ ơn, tiệc tùng với những bữa tối vội vàng cùng món gà tây đựng

trong hộp xốp đặt mua từ một cửa hàng bán đồ ăn gần đó. Vào sáng Chủ nhật, nơi này trông như ngôi nhà của các huynh đệ.

Những hộp đựng bánh pizza và thức ăn Trung Quốc gần như trống trơn vung vãi khắp nơi. Một tá bút chì lòi ra không theo hàng lối, không nghi ngờ gì nữa, đó là sản phẩm của những phiên động não suốt đêm.

Nhóm tìm hiểu về Nabisco đang có nhiều tiến triển nhờ sự xuất hiện ba ngày trước của John Greeniaus. Sau khi hướng dẫn Kravis hiểu rõ về công ty, giờ đây Greeniaus cũng làm tương tự với First Boston. Kim Fennebresque cứ kè kè bên vị giám đốc của Nabisco. Fennebresque đánh giá cao Greeniaus, đề nghị thuê anh điều hành công ty nếu họ giành chiến thắng. Greeniaus từ chối; họ có thể bàn về vấn đề đó sau này.

Tylee Wilson cũng tham gia nhóm hỗn tạp của First Boston. Ông ta và Smith Bagley gặp Fennebresque vào sáng thứ Ba. Bagley đang cân nhắc lời đề nghị trở thành nhà đầu tư cho nhóm (First Boston nghĩ rằng tên tuổi của ông có thể có giá trị đối với họ), trong khi Wilson đang cân nhắc lời đề nghị làm CEO sau này. Bagley từ chối; Wilson nhận lời và gia nhập nhóm.

Ông ta lao vào đống tài liệu của RJR được chuyển đến First Boston, giải thích các con số, cảnh báo về những cạm bẫy, tìm ra lợi thế. Wilson rất vui mừng vì cuối cùng cũng được tham gia trận chiến, dù ông ta rất nghi ngờ cơ hội của First Boston. Fennebresque vui mừng khi được Tylee Wilson tín nhiệm, dù anh cũng rất nghi ngờ về người đàn ông này. Sau này, Fennebresque nói: "Về cơ bản, Wilson muốn quay trở lại Winston-Salem trong ánh hào quang rực rỡ. Những gì ông ấy muốn từ chúng tôi là phương thuốc cho một CEO đã nghỉ hưu."

Tylee Wilson có những hạn chế nhất định. Khi nói đến việc vận động hành lang các giám đốc, ông ta chỉ có thể nhờ sự trợ giúp của hai người

bạn còn lại trong hội đồng quản trị, John Medlin và John Clendenin. “Các ông có thể nói với Hugel rằng những người này thật tuyệt vời không?” Wilson nói. “Họ có một ý tưởng hấp dẫn. Tôi nghĩ còn lâu những ý tưởng đó mới thành hiện thực, nhưng nó tốt hơn nhiều so với những gì các ông đang có.” Khi First Boston được phỏng vấn một số giám đốc điều hành thuốc lá, họ nói Wilson đi cùng. “Không. Không được,” ông ta nói. “Nếu tôi bước qua cánh cửa đó, họ sẽ từ chối trả lời các câu hỏi. Các anh có nghĩ rằng họ có thể quay lưng với Horrigan, và sẽ nói với Tylee Wilson bất cứ điều gì không?”

Mặc dù đã thu được một số tiến bộ, Maher vẫn vô cùng lo lắng. Mọi sự chuẩn bị của họ đều không quan trọng, nếu nhóm ngân hàng của Greg Malcolm không thể tìm được nguồn vốn cho đề xuất tiền tệ hóa của Finn, và rõ ràng Malcolm đang gặp vấn đề. Cho đến nay, mọi ngân hàng lớn đều từ chối cấp vốn cho *đứa con tinh thần* của Finn. Với ba nhóm đấu thầu lớn, các ngân hàng đã phải gánh quá nhiều khoản vay, và giờ lại đang trong lễ Tạ ơn. Citibank còn trơ tráo yêu cầu khoản phí 5 triệu đô-la chỉ để xem xét kế hoạch của họ. Mọi việc có vẻ không tốt chút nào.

Maher lui về văn phòng để suy nghĩ. Số tiền đó quá lớn, họ khó có thể vay được. Anh biết một số thỏa thuận đã mở ra những bước ngoặt cho sự nghiệp của các công ty trên Phố Wall. Rồi anh nghĩ lại về những cuộc tiếp quản đã dẫn đến sự thăng tiến vượt bậc trong sự nghiệp của Wasserstein và Perella, như vụ Carborundum và Pullman, Conoco. Việc hoàn thành những thỏa thuận đó đã góp phần tạo nên tên tuổi của First Boston ngày nay, hoặc ít nhất là trước khi bọn họ rời đi. Với RJR Nabisco, anh đã hy vọng nó sẽ mang lại niềm vinh quang như họ từng có trong quá khứ, nhưng bây giờ những hy vọng đó đang nhanh chóng cạn dần.

Có lẽ chúng ta nên rút lui thôi, Maher nghĩ. *Để tránh thiệt hại*.

Khả năng phải từ bỏ khiến anh nhăn mặt; "nhục nhã" là từ chưa đủ mạnh để mô tả cảm giác của anh lúc này. Maher âm thầm chiến đấu với lũ quỷ ẩn náu trong con người anh cả ngày. Sau đó, đến chiều thứ Sáu, một tia hy vọng chợt lóe lên.

Greg Malcolm gọi điện, giọng có vẻ phấn khích. Ngân hàng Chase Manhattan đã đồng ý xem xét đề xuất tiền tệ hóa, Malcolm nói, "và từ giọng điệu của gã này, chúng ta có thể thực sự có một cơ hội".

Maher lại hy vọng.

-

Chiều thứ Sáu, Johnson cố gắng sắp xếp để được chơi đủ một trận golf, sau đó lão nói với Laurie rằng họ sẽ mời John Greeniaus và vợ anh ta đi ăn tối. Gia đình Greeniaus nghỉ lễ Tạ ơn tại khu nghỉ dưỡng The Breakers ở Palm Beach. Johnson cảm nhận được sự lo lắng về tương lai của Nabisco từ người được lão bảo hộ, và muốn đảm bảo anh ta sẽ được chăm sóc chu đáo. "Đây là thời kỳ khó khăn với cậu ấy," Johnson nói với Laurie.

Greeniaus, người vẫn tiếp tục nói chuyện hằng ngày với Fennebresque ngay cả khi đang ở Florida, đến căn hộ của Johnson lúc 7 giờ 30 phút. Anh sợ chết khiếp. Đã hai tuần nay, hai người không nói chuyện với nhau, và Greeniaus sợ Johnson sẽ hỏi hiện anh đang làm gì.

Khi vào trong căn hộ, nơi có thể nhìn ra Đại Tây Dương ở phía trước, và màu xanh tươi tốt trên hệ thống thủy lộ duyên hải nội thủy ở phía sau, Greeniaus thấy Johnson vẫn như vậy, sôi nổi như thường lệ. Johnson nói, lão vừa được tờ *Time* phỏng vấn, và có vẻ như lão sẽ xuất hiện trên trang

bìa. Trang bìa đấy! Lão rất háo hức. Không phải ai cũng được lên trang bìa đâu, anh biết mà. “Tôi không tệ như Khomeini,” Johnson nói đùa, “nhưng ông ấy cũng được xuất hiện trên trang bìa.”

Như thường lệ, Johnson độc diễn trong suốt cuộc trò chuyện. Sau đó, lão bảo Greeniaus ngồi xuống, và nói với anh về những cơ hội tuyệt vời mà anh sẽ có khi Nabisco bị bán đi.

“Nghe này, ngay cả khi chúng ta có bán rẻ đi một chút, tôi muốn chắc chắn rằng Nabisco sẽ về tay một công ty thích hợp,” Johnson nói. “Như vậy, anh và người bên anh sẽ có cơ hội trở thành những người đứng đầu.”

Tại sao Johnson và những kẻ mafia ở Standard Brands lại làm điều này những hai lần. Cơ hội đó là gì?

Greeniaus cứ liên tục gật đầu.

“Tôi tin chắc mình có thể làm điều gì đó rất có lợi cho anh,” Johnson nói. “Về người của anh, John, có nhiều điều tốt đẹp đang chờ họ ở phía trước như trở thành một phần của Kraft, Philip Morris, Nestles, Unilever, bất kể là ai trong số đó. Bởi họ chắc chắn không có những kỹ năng mà các anh có ở Nabisco.”

Chỉ có điều Nabisco, Reynolds và Del Monte không thuộc về nhau, Johnson nói. “Chúng không có điểm gì chung. Không có sức mạnh tổng hợp. Không có dòng chảy ý tưởng hay nhân sự có thể trao đổi qua lại. Đó là lý do ta phải chia cắt nó. Anh hiểu không, Johnny, có đúng thế không, Johnny?”

Greeniaus lại gật đầu, điều đó với Johnson nghĩa là đồng ý.

Khi đêm chầm chầm trôi, Johnson nói với Greeniaus như thể anh là thành viên của nhóm quản lý, tâm sự với anh những lo ngại ẩn sâu trong

lòng về cuộc đấu thầu sắp tới. 100 đô-la/cổ phiếu là một giá thầu khủng khiếp, Johnson nói: "Không biết liệu chúng ta có thể tăng giá lên nữa không."

"Tôi thực sự có những nghi ngờ riêng, Johnny," lão nói. "Tôi không biết chúng ta có thể đẩy giá lên cao như thế. Vì như, chúng ta vậy sẽ cần một số lượng rất lớn tiền mặt. Vấn đề lớn nhất của tôi là cố gắng duy trì cho các nhà đầu tư của mình con số 100. Một số kẻ giao dịch ngắn hạn như John Gutfreund, anh biết đấy, theo quan điểm của ông ta và những gã khác, chỉ muốn trả 94 đô-la thôi. "Điều quái quỷ gì khiến tôi đưa ra mức giá 100 cơ chứ, tại sao chúng ta không đề xuất mức giá 97 hay 98 đô-la/cổ phiếu?"

Dù vậy, Johnson nói rõ rằng lão sẽ không xem xét bất kỳ giá thầu nào lớn hơn nhiều so với mức 100 đô-la/cổ phiếu. Từ quan điểm tài chính, những mức giá đó thật vô lý. "Chúng ta đã đưa ra mức giá quá lớn trong lần đấu thầu thứ nhất. Tôi không thấy có bất cứ điều gì thay đổi trong 10 ngày qua cho phép chúng ta trả giá cao hơn nữa."

Khi thời gian cứ thế trôi đi, đã quá nửa đêm, Greeniaus vô cùng yên tâm. Không chỉ một lần, trong hơn năm giờ trò chuyện, Johnson đã hỏi Greeniaus rằng thời gian qua anh làm gì.

Sau này, những từ duy nhất Greeniaus thốt ra mà Johnson có thể nhớ trong cả buổi tối hôm đó là: "Ross, tôi chỉ mong ông hiểu cho."

-

Vào thứ Sáu, Paul Raether, người ngày càng háo hức với cuộc đấu thầu, đã gọi cho George Roberts lúc đó đang ở nhà, hy vọng có thể đánh giá sự nhiệt tình của Roberts với vòng đấu thứ hai.

“Chà, tôi cũng không biết,” Roberts nói. “Tôi đang cố gắng không nghĩ đến nó. Tôi phát ốm khi nói về nó.”

“Anh đã nói chuyện với Henry chưa?”

“Chưa, chúng tôi cố tình không nói chuyện với nhau.”

Raether biết Roberts có vấn đề. Anh chưa bao giờ chia sẻ sự nhiệt tình với những người khác trong công ty về RJR Nabisco. Anh có vẻ tự hào với vai trò thủ lĩnh trong bộ máy của Kravis. Nhưng trong trận chiến với RJR Nabisco, Roberts luôn giữ tốc độ của họ thấp đến mức họ phải đứng cuối bảng. Raether thậm chí còn lo lắng liệu Roberts có muốn khởi động vòng đấu cuối cùng hay không.

“Tôi đang nói với anh đấy, George, chúng ta có thể trả giá cao đến 105 đô-la mà vẫn có lợi nhuận tốt,” Raether nói. Nhưng Roberts vẫn giữ thái độ nước đôi. Raether không thể biết liệu thông điệp của mình có tác dụng gì không.

-

Kravis giang rộng cánh tay, và hít một hơi thật sâu không khí mát mẻ ở Colorado. Thật tốt khi có thể tránh xa khỏi sự khắc nghiệt của trận đấu vật với Ross Johnson. Đã hai ngày nay, Kravis cố gạt RJR Nabisco ra khỏi tâm trí. Anh không nói chuyện nhiều với Raether hay Roberts, và chẳng mấy bận tâm về điều đó.

Đây là lần thứ hai Kravise đón lễ Tạ ơn tại nhà mới ở Vail. Có vài nơi khác phù hợp hơn để ở ẩn. Hai năm trước, khi đang đi trượt tuyết trong kỳ nghỉ, Kravis đã gọi điện cho vợ ở New York và gợi ý họ nên tìm một căn nhà bằng gỗ ở đây. Cả hai đều rất thích trượt tuyết, nên điều đó rất hợp lý.

Điều kiện duy nhất của Kravis là anh có thể trượt tuyết ra vào ngôi nhà mới đó. Họ cùng nhau lang thang đến xem rất nhiều ngôi nhà, nhưng không có cái nào hoàn hảo. Cuối cùng, họ đi đến sườn đồi bên phải, dù ngôi nhà trên đỉnh đồi có vẻ là một thảm họa, ít nhất là nhìn từ bên ngoài vào. Kravis và Carolyne chưa bao giờ thực sự đi vào trong đó mà chỉ đơn giản là mua nó, chia nó ra và cho nó một thiết kế mới phù hợp với vị trí đó.

Kết quả là một bản giao hưởng vùng Tyrolean, một sự kết hợp của đá, gỗ và thủy tinh, hoàn thành vào lễ Tạ ơn một năm trước đó. Họ đặt tên cho nó là Woodhaven. Kravis yêu ngôi nhà này. Bao quanh nó là những cây dương lá rung cao vút có tán lá như phát ra ánh sáng lấp lánh, và không khí ở đây có mùi thông. Bên trong ngôi nhà là phòng khách nổi bật với một chiếc lò sưởi lớn của Pháp thế kỷ XVII và các cửa sổ hình vòm dài tới hơn 7 mét trông ra các sườn dốc, một thư viện với những tấm ốp bằng gỗ cây Ha-oai trông khá phức tạp, được làm thủ công và đánh bóng bởi một nghệ nhân người Úc. Anh ta đã phải mất nhiều tháng mới hoàn thành tác phẩm đó.

Vài phút sau khi họ đến nơi, Kravis đã ngừng hẳn không nói về thỏa thuận nữa. Roehm băn khoăn hỏi: "Anh nghĩ sao, anh sẽ làm gì?"

"Anh không biết," Kravis trả lời.

Roehm lại tìm kiếm manh mối trên khuôn mặt của chồng mình, nhưng không thể. Sau này, cô nói: "Anh ấy đã chơi bài poker rất giỏi, rất chắc tay, kể cả với tôi."

Trong lễ Tạ ơn, họ tổ chức lễ kỷ niệm ba năm ngày cưới. Carolyne tặng Kravis một chú chó Labrador hai tuần tuổi. Thật ra, cô tặng anh một bức ảnh chụp mình cùng chú chó con trên tay. Kravis đã có một con chó thuộc

giống này màu vàng tên là Kristi, Roehm đã tặng anh dịp Giáng sinh hai năm trước.

“Bố sẽ đặt tên cho con chó là gì?” Một trong những đứa trẻ nhà Kravis hỏi.

Kravis suy nghĩ một lúc. “Nếu chúng ta kết thúc cuộc đấu thầu RJR Nabisco, và nếu giành chiến thắng, tên của nó sẽ là Nabisco. Nếu không thắng, chúng ta sẽ phải tìm một cái tên khác.”

Bọn trẻ không thích cái tên Nabisco. “Tại sao chúng ta không gọi nó là Oreo?”

Kravis đang trên đường đến sườn núi vào sáng thứ Bảy khi trả lời cuộc gọi của Paul Raether.

“Anh đã nói chuyện với George chưa?” Raether băn khoăn hỏi.

“Chưa, anh gọi chưa?”

“Rồi, hôm qua.”

“Anh ta bảo sao?”

“Anh ta vẫn không chắc chắn có muốn làm tiếp không.”

“Thế còn anh?” Kravis hỏi.

“Này, anh biết tôi mà,” Raether nói. “Tôi luôn luôn lạc quan về vụ này hơn George.”

Họ tranh luận một lúc về việc Roberts không kiên định như thế nào, và nhất trí trước tiên hãy gặp nhau vào thứ Hai để lên kế hoạch cho chiến lược tiếp theo. “Anh biết đấy, George sẽ không muốn rời đi cho đến sáng thứ Hai,” Kravis nhắc nhở. Roberts ghét New York đến nỗi anh luôn muốn tận hưởng đến phút cuối cùng được ở California. “Nếu vậy chúng ta chính thức gặp nhau vào tối thứ Hai đi.” Raether nói.

Vào cuối tuần, lễ Tạ ơn càng lúc càng rộn ràng hơn. Trong tất cả các ngày cuối tuần, nhóm của Shearson và nhóm quản lý đều nghe thấy một thông điệp lặp đi lặp lại ở mọi ngóc ngách:

Kravis sẽ không ở đó.

Kravis sẽ không ở đó.

Kravis sẽ không trở lại.

Thông qua mọi kênh không chính thống, từ những nhân viên ngân hàng đầu tư và luật sư của nhóm Kravis, tin đồn lan rộng. Đang thư giãn ở Connecticut, Jim và Linda Robinson nghe thấy những tin đồn đó, và nhớ lại cuộc trò chuyện kỳ lạ của Linda với Kravis. Ở Hamptons, Peter Cohen cũng nghe thấy tin đó và anh nghĩ ngay đến cuộc nói chuyện của anh với Dick Beattie. Trong ngôi nhà ở bờ phía bắc của Long Island, Tom Hill đã nghe thấy và nghĩ về những cuộc thảo luận riêng của ông ta với Bruce Wasserstein. Tin đồn lan đến từng thành viên trong Chuỗi Xúc xích của Salomon rồi lan đến Lazard và Dillon Read ở mọi cấp bậc. Ở Florida, Johnson đã nghe tin từ Linda Robinson. Tất cả đều nghe thấy một điều tương tự. Kravis sẽ trả giá thấp hoặc là sẽ không đấu giá.

Câu hỏi là: Liệu họ có tin điều đó không?

-

Nhóm của Jim Maher hối hả làm việc suốt cuối tuần, hạn chót ngày thứ Ba đang dần đến. Trong số các nhà đầu tư nhỏ lẻ được mời tham gia đấu thầu, có một công ty đường của Anh tên là S&W Berisford. Jay Pritzker nắm giữ 11 % cổ phần của Berisford, công ty này cũng thuê Jerry Seslowe để tư vấn tài chính.

Seslowe đã có thỏa thuận sơ bộ với công ty đó cho khoản vay 100 triệu đô-la trong số 1,2 tỷ đô-la vốn cổ phần mà First Boston cần. Vào hôm thứ Bảy, các luật sư về thuế của nhóm đưa ra yêu cầu: Trong số 250 triệu đô-la vốn cổ phần cần thiết để mua Nabisco, ít nhất một nửa số tiền đó phải đến từ một bên thứ ba không bị ràng buộc với Pritzker hoặc First Boston. Seslowe đã nghĩ ngay đến Berisford.

Hai trong số các giám đốc điều hành cấp cao của công ty Anh này ở New York, nhưng không ai có thể tìm thấy họ. Seslowe gọi điện cho giám đốc tài chính của Berisford tại London, ông này nhắc cho viên kế toán nhớ ra tại sao anh không tìm thấy hai người họ. Họ là người Do Thái chính thống. Họ không làm việc trong ngày Sabbath*, hoặc thậm chí không trả lời điện thoại. Seslowe phải chờ cả ngày. Ngay sau khi mặt trời lặn, anh nhận được một cuộc gọi từ Howard Zuckerman, người đứng đầu các hoạt động tại Mỹ của Berisford.

"Howard, chúng tôi cần một cam kết trong vòng hai ngày."

"Nếu việc quan trọng đến vậy," Zuckerman trả lời, "tối nay chúng ta gặp nhau đi."

"Tốt quá," Seslowe nói. "Hãy qua bên tôi."

Fennebresque chào đón hai vị giám đốc của Berisford khi họ đến First Boston buổi tối hôm đó. Khi đưa họ vào phòng họp, anh nghĩ mình đã nghe thấy một cộng sự trẻ ở First Boston khẽ huýt sáo. Fennebresque quay lại nhìn Chủ tịch của Berisford, Ephraim Margulies, và ngay lập tức nhận ra giai điệu. Đó là giai điệu dạo đầu của chương trình truyền hình về Alfred Hitchcock những năm 1950. Margulies trông rất giống đạo diễn nổi tiếng người Anh Alfred Hitchcock.

Nhóm phụ trách các công ty thực phẩm của Fennebresque có bài phát biểu dài 40 phút. Sau đó, trợ lý của Maher rất hài lòng; anh nghĩ rằng rất có khả năng phải đến thứ Ba, người của Berisford mới có thể đưa ra quyết định. Hai mươi phút sau, Howard Zuckerman kéo Fennebresque sang một bên.

"Chúng tôi sẽ làm."

Fennebresque không hiểu. "Ông sẽ làm gì?"

"Chúng tôi chấp nhận khoản vay trị giá 125 triệu đô-la."

Fennebresque đầy hoài nghi khi Zuckerman nhặt một hộp bánh pizza bỏ đi, và viết vào mép hộp các thông tin để chuyển khoản qua hệ thống cùng số tiền đầu tư cho văn phòng của Berisford ở London. Anh chưa bao giờ thấy ai làm việc nhanh như vậy.

Brian Finn quay sang Hank Handelsman mỉm cười và hỏi: "Những người này có biết họ đang làm gì không?"

"Không," Handelsman nói. "Họ không biết. Sao vậy?"

"Tôi nghĩ việc này rất quan trọng. Ý tôi là, họ sẽ cam kết khoản vay 125 triệu đô-la. Tại sao họ lại làm thế?"

Handelsman nhìn chằm chằm vào Finn như thể đó là câu hỏi ngớ ngẩn nhất mà anh từng nghe thấy.

"Jay đã yêu cầu họ làm vậy."

-

Sáng thứ Hai, Felix Rohatyn triệu tập cuộc họp của các cố vấn hội đồng quản trị trong phòng họp 32C ở Lazard. Trong công ty, phòng 32C

được mệnh danh là nữ hoàng của các phòng họp được dán gỗ sàn.

Có rất nhiều việc phải làm trong 36 giờ trước khi đến hạn chót đấu thầu. Mọi người đều đã nghe những tin đồn đáng lo ngại về Kravis. Nếu điều đó chưa đủ tệ, thì đã có những động thái đáng lo ngại bắt đầu xuất hiện từ phía First Boston. Họ không còn chắc chắn một trong hai nhóm sẽ tham gia đấu thầu vào ngày mai.

Bây giờ, hơn bao giờ hết, họ phải kiểm tra tính khả thi của kế hoạch tái cấu trúc. Luis Rinaldini đã làm việc suốt nhiều giờ để xây dựng kế hoạch, và tin chắc rằng nó sẽ hiệu quả. Những người khác, trong đó có cả Rohatyn, lại thấy nghi ngờ. Sau này, công ty sẽ ra sao? Và quan trọng nhất là ai sẽ điều hành nó? Làm thế nào để vận hành một công ty sau tái cấu trúc mà không có nhóm quản lý?

Johnson hẳn sẽ cười thầm nếu lão biết ứng cử viên duy nhất bước tới và đề nghị được đảm nhận vai trò lãnh đạo công ty lại là John Macomber. Macomber với tư cách là thành viên ủy ban đặc biệt hiện đang ngồi phán xét Johnson và, ít nhất trước đây, ông ta từng hai lần tham gia vào các nỗ lực đã thất bại từ trong trứng nước để giành quyền lãnh đạo RJR Nabisco. Khi vấn đề tái cấu trúc được đưa ra bàn thảo vài tuần trước đó, Macomber đã tiếp cận Hugel và tình nguyện điều hành công ty nếu Johnson bị thất sủng. Không phải ngẫu nhiên mà Macomber lại là người hăng hái nhất ủng hộ kế hoạch tái cấu trúc trong số các thành viên ủy ban đặc biệt.*

Các cố vấn quyết định phải mạo hiểm. Nếu chắc chắn kế hoạch tái cấu trúc có thể được định giá 100 đô-la/cổ phiếu, tại sao họ không thông báo cho các nhà thầu biết điều đó? Bằng cách đó, họ có thể đặt ra giá sàn, gợi ý rằng hội đồng quản trị sẵn sàng từ chối mọi giá thầu thấp hơn giá sàn đó. Dù ít dù nhiều, đó cũng là một sự bịp bợm. Và trong khi động thái này chủ

yếu nhắm vào nhóm quản lý, thông điệp về sự công bằng cũng được truyền đến tất cả các bên. Đồng thời họ cũng đặt cược: Giá sàn 100 đô-la/cổ phiếu có thể đủ để khiến ít nhất một trong số các nhà thầu khác yên tâm trả giá.

-

Điểm dừng chân đầu tiên trong chuyến công du cuối cùng của hội đồng quản trị là nhóm quản lý. Lúc 12 giờ 30 phút trưa thứ Hai, một nhóm bên Shearson-Salomon do Tom Hill dẫn đầu đã gặp nhóm cố vấn của hội đồng quản trị tại Dillon Read.

Trong mắt các nhân viên ngân hàng của hội đồng quản trị, Hill có vẻ tự phụ không thể tin. Ông ta rất thích các động thái trốn tránh của Kravis, còn về First Boston, ông ta cho đó là một trò đùa, "trò trẻ con". Trong một cuộc trò chuyện bên lề với người bạn chơi golf Rinaldini, ông ta đặt hai nắm đấm cạnh nhau nhấn lên nhấn xuống, mô phỏng một ống thổi, ý nói hội đồng quản trị đã đưa thêm một bên đấu thầu vào để chiến đấu với Kravis và Johnson. "Hill vẫn kiêu ngạo như mọi khi," một nhân viên ngân hàng của ủy ban nhớ lại. "Thậm chí còn tệ hơn."

Dillon và Lazard chuyển đến một số thông điệp cho nhóm của Hill. Một là xác định rõ hơn số lượng chứng khoán. Không giống chứng khoán của Kravis, Shearson không có cơ chế "định lại lãi suất" nhằm đảm bảo chứng khoán được giao dịch ở một mức giá nào đó trong một khoảng thời gian nhất định. Giá trái phiếu rác của Shearson có thể tăng hay giảm tùy thích, khiến người mua cảm thấy thị trường rất mơ hồ. Các cố vấn hội đồng

cũng đưa ra kế hoạch tái cấu trúc trị giá 100 đô-la/cổ phiếu. Họ nhấn mạnh bất cứ giá thầu nào thấp hơn đều sẽ bị từ chối là không phù hợp.

Thay vì cảm ơn họ, Hill phản đối mọi đề xuất. Chẳng có gì sai với chứng khoán của họ, ông nói. Còn kế hoạch tái cấu trúc ư? Một sự lừa đảo. Ngày hôm đó, Hill đã nghĩ rằng phe ông ta rất chắc chân và có nhiều lợi thế. Các nhân viên ngân hàng chẳng muốn lãng phí thời gian để tranh luận: Nếu Hill muốn bỏ qua các đề xuất, thì đó là việc của ông ta.

Chiều thứ Hai, Felix Rohatyn chuyển những thông điệp tương tự cho Jim Robinson và Henry Kravis, bọn họ đã trở lại New York vào đêm Chủ nhật. "Tôi không chắc chúng tôi sẽ làm gì," Kravis nói với Rohatyn. "Tôi không biết mình sẽ đấu thầu tiếp hay không. Rồi còn dư luận xấu nhằm vào tôi nữa…"

Rohatyn khuyến khích Kravis đấu thầu tiếp. "Giành chiến thắng sẽ giúp cải thiện hình ảnh của anh trước mắt công chúng, Henry. Anh đã bị tổn thương như thế là đủ rồi. Tôi không thể tưởng tượng dư luận sẽ tệ thế nào nếu anh thắng so với việc anh bỏ cuộc."

-

Chiều thứ Hai, chỉ còn 24 giờ nữa, nhóm của Kravis vẫn mỗi người một nơi. Sau khi trở về từ Florida, Raether liền lái xe đưa con gái đến New England để nhập học ở một trường tư thục mới. Sáng hôm đó, anh mua đồ tại một cửa hàng bán dụng cụ ở Manchester, Vermont; đến trưa, anh treo móc tường cho phòng ký túc xá của con gái mình. Roberts đang ở trên bầu trời miền Trung Tây; cả hai có hẹn vào cuối buổi chiều.

Đêm đó, Kravis tổ chức bữa tối cho Roberts, Raether và hàng tá người khác ở công ty. Họ nói về việc chiến thắng có ý nghĩa gì đối với công ty. Hầu hết mọi người đều tránh nói về các vấn đề tài chính, họ lo lắng trước những phản ứng từ Washington, cuộc sống sẽ thế nào khi trở thành tiêu điểm của truyền thông, và những khó khăn thực tế của việc nuốt chửng một công ty có quy mô cỡ RJR Nabisco. Công ty chỉ có 15 nhà kiến tạo thỏa thuận. Liệu họ có muốn mua một công ty đòi hỏi cần có sự chăm sóc của tám hoặc chín người?

Trước sự kinh ngạc của Raether, Roberts vẫn giữ vẻ chán chường.

“Đừng đấu thầu nữa,” đến nước này Robert nói.

“George, thôi nào,” Raether nói. “Chúng ta không thể làm thế được. Nếu chúng ta không muốn đấu thầu tiếp, ít nhất hãy khẳng định lại vị trí trước đây của chúng ta.”

Họ bàn bạc một lúc về những gì khiến họ khó chịu, nhưng vấn đề trong hồ sơ thầu của họ vẫn chưa được giải quyết. Ngày mai sẽ có câu trả lời.

-

Vào thứ Hai, những yếu kém được che đậy kỹ lưỡng bên phía First Boston bắt đầu hiện ra. Người đầu tiên vấp ngã là Jerry Seslowe. Các trợ lý của Pritzker đã tập hợp được những cam kết không chính thức từ các nhà đầu tư của mình với tổng trị giá hơn 600 triệu đô-la, lớn gấp rưỡi số tiền 400 triệu đô-la mà họ cần. Mặc dù vậy, hầu như mọi việc đều phụ thuộc vào cuộc họp với First Boston, và việc xem xét dữ liệu tài chính của RJR Nabisco. Seslowe đã sắp xếp để họ có buổi trình bày ở First Boston

vào chiều thứ Hai, sau đó ông dự định sẽ tiến tới các cam kết cho vay chính thức.

Skadden Arps vốn không hài lòng với các vấn đề bán trước đã chấp nhận kế hoạch của Seslowe kèm một lời cảnh báo. Để tham dự cuộc họp, người của Seslowe sẽ phải ký một thỏa thuận bảo mật. Ngay khi Seslowe fax bản sao thỏa thuận cho mỗi nhà đầu tư, ông đã vấp phải những sự phản đối.

Trong số các điều khoản có việc hạn chế bán cổ phiếu RJR. Gần như tất cả những người ủng hộ Seslowe đều là dân chơi chứng khoán tích cực, và họ đã tích lũy được số lượng lớn cổ phiếu của RJR. Những người như Martin Gruss, nhà đầu tư ở New York, đã chỉ ra cho Seslowe thấy rằng việc ký kết thỏa thuận như vậy sẽ trói buộc họ, khiến họ dễ bị tổn thất lớn khi giá cổ phiếu bị thổi phồng lên rồi bằng cách nào đó lại rớt giá mạnh. Từng nhà đầu tư của Seslowe bắt đầu rút lui.

"Không… không…" Seslowe rên rỉ khi ông hiểu ra tác động của vấn đề. "Những điều này thật nhảm nhí! Thật ngược đời. Họ đã không đầu tư cho đến khi gặp First Boston. Đây là một thảm họa!"

Skadden Arps từ chối sửa đổi các thỏa thuận. Seslowe chỉ có thể hốt hoảng. Cả ngày thứ Hai và thứ Ba, ông chỉ đấu tranh cho các cam kết: Không phải tất cả các nhà đầu tư của ông đều nắm giữ cổ phiếu. Maher và Pritzker nhìn sự việc với con mắt dò xét, hy vọng Seslowe có thể kiếm được tiền trước 5 giờ chiều.

Ít ra thì tình hình bên ngân hàng cũng khả quan. Dù khó khăn, nhóm ngân hàng của First Boston đã gần như thành công. Điều đó thật không dễ dàng. Mọi ngân hàng lớn của Mỹ đã cam kết giúp đỡ Kravis hoặc nhóm Shearson. Không ai mặn mà giúp đề xuất có phần kém khả thi của First

Boston. Các ngân hàng Nhật Bản cũng có vấn đề của riêng họ. “Chúng tôi rất muốn hợp tác với bên ông,” một nhân viên ngân hàng ở Tokyo nói với Dave Batten của First Boston, “nhưng chúng tôi đã làm việc với hai nhóm khác, và chúng tôi không còn nhân viên nói được tiếng Anh nữa.”

Bằng cách nào đó, Greg Malcolm đã có được cam kết trị giá nhiều tỷ đô-la từ Credit Suisse và một ngân hàng của Pháp cho mảng thuốc lá, hoàn thành một nửa kế hoạch của họ. Tất cả những gì còn lại là làm sao để Chase Manhattan hoàn thành công việc cho đề xuất tiền tệ hóa của họ.

Chiều thứ Hai, Malcolm nhận được một cuộc gọi từ David Maletta, người nắm liên lạc của First Boston với các ngân hàng trong dự án tiên tệ hóa. Malcolm nghĩ, nếu gặp may, Chase Manhattan sẽ ký hợp đồng.

“Chúng ta gặp rắc rối lớn rồi.”

“Rắc rối gì?”

“Chase sẽ không ký.”

Malcolm ngán ngẩm: “Anh đùa à?”

“Không, thật đấy.”

“Có chuyện gì vậy?”

Maletta giải thích rằng First Boston đã phải bò qua lớp lớp các thủ tục quan liêu, cuối cùng chỉ để nhận được sự chỉ trích gay gắt từ các nhân viên tín dụng cấp cao của Chase Manhattan. Malcolm sững sờ. Khi Jim Maher nghe được tin này, anh nhắm mắt lại. “Chúng ta gặp rắc rối lớn rồi.”

Tạp chí *Time* làm loạn các sạp báo vào thứ Hai, và thực tế còn tồi tệ hơn những gì Linda Robinson đã lo sợ. Rồi bài báo có tên “A Game of Greed” (tạm dịch: Một trò chơi của lòng tham) om xòm trên trang bìa với bức ảnh của Ross Johnson đang suy tư, tay chống cằm. Trong đó viết:

"Người đàn ông này có thể bỏ túi 100 triệu đô-la từ vụ tiếp quản công ty lớn nhất trong lịch sử. Cơn sốt mua lại liệu có đi quá xa?"

Dù những thứ xuất hiện trên trang bìa có tệ thế nào, thì thiệt hại nặng nề nhất đối với Johnson, như thường lệ, là do lão tự gây ra. Vậy còn thỏa thuận quản lý lớn chưa từng có thì sao? "Công việc của tôi là đàm phán để có được thỏa thuận tốt nhất có thể cho người của mình." Một giám đốc điều hành có xứng đáng nhận được phần thưởng đó không? "Tiền đâu có quan trọng." Sẽ không có nhiều người mất việc làm chứ? "Chắc chắn rồi," Johnson nói, "nhưng những nhân sự của chúng tôi, đặc biệt là nhân sự ở Atlanta, thuộc các ngành nghề rất năng động: kế toán, luật sư, thư ký. Tôi sẽ không đẩy họ vào thế đường cùng. Chúng tôi đã có sự sắp xếp thôi việc tuyệt vời cho họ."

Điều đó không hoàn toàn đúng, ủy ban đặc biệt muốn mỗi bên đấu thầu đưa ra các điều khoản bảo đảm để bảo vệ nhân viên trong bản dự thảo thỏa thuận sáp nhập của họ, một đề xuất mà nhóm quản lý đã kiên quyết phản đối. Vấn đề này còn được quan tâm nhiều hơn do một nhân viên lâu năm đang vận động hành lang rất mạnh để bảo vệ các nhân viên.

Ward Miller, thư ký của ủy ban đặc biệt, là một luật sư lâu năm của Johnson, giờ đây cũng quay sang chỉ trích lão. Miller gia nhập Standard Brand, khi mới tốt nghiệp trường luật năm 1961. Bây giờ, ông ta đang bày tỏ lo ngại với tất cả đồng nghiệp cũ của mình về việc ai sẽ bị sa thải khi Nabisco tan rã. Trong thời gian tạm lắng giữa các vòng đấu thầu, ông ra đã có cơ hội để thực hiện một số động thái.

Miller khăng khăng yêu cầu mỗi giám đốc đảm bảo một số điểm: đảm bảo trả lương và các quyền lợi cho nhân viên của RJR Nabisco trong ba năm; cho các nhân viên còn lại có quyền thôi việc với gói thôi việc hậu

hĩnh nếu họ bị người chủ mới buộc phải thuyên chuyển trong phạm vi quá 60km; đảm bảo người về hưu sẽ tiếp tục được hưởng quyền lợi về y tế.

Các luật sư của Kohlberg Kravis không thích ý tưởng của Miller, nhưng vẫn thương lượng về chúng. Các luật sư của nhóm quản lý thì không hề lay chuyển. Miller quay trở lại với các thành viên hội đồng quản trị, và thông báo với họ điều đó với vẻ giận dỗi. Nhân viên duy nhất mà Johnson có vẻ vẫn quan tâm đến là John Martin. Ông này đã bắt đầu vận động hành lang các giám đốc về một khoản trợ cấp béo bở cho một nhân viên mới gia nhập công ty vào tháng Một.

Chiều thứ Hai, Johnson nói với Hugel: "Tôi thậm chí chẳng muốn hỏi anh xem đây có phải là một cuộc đấu giá công bằng không. Nếu anh hỏi tôi liệu tôi có tin tưởng những người trong ủy ban đặc biệt không, thì câu trả lời của tôi là không."

Hugel cam đoan với Johnson rằng quá trình này là công bằng. Nhưng khi ông bắt đầu khởi động quá trình tái cấu trúc, Johnson đã chặn họng ông. "Thôi nào, Charlie, những thứ chết tiệt đó thật khiến người ta mệt mỏi."

Sáng thứ Ba, Hugel, rất ngạc nhiên khi nhận được cuộc gọi của Johnson khi đang ở khách sạn. Đồng hồ chỉ mới 6 giờ 10 phút. "Ông đang làm gì vậy?" Hugel hỏi. Đây là lần duy nhất Johnson thức dậy lúc 6 giờ, ông đoán có lẽ lão đã thức cả đêm.

"Chúng tôi đang cố gắng tìm hiểu chuyện gì sẽ xảy ra với cuộc đấu thầu này," lão nói. Bên Shearson đang bị chia rẽ. Đa số mọi người đều nghĩ Kravis đã đầu hàng; một số ít người như Johnson sợ rằng anh ta có thể tham gia với giá thầu rất cao, và sẽ khiến mọi người kinh ngạc.

"Tôi không biết họ sẽ làm gì," Johnson nói.

"Anh đang hỏi tôi cái quái gì vậy?" Hugel nói. "Tôi cũng không biết. Anh chỉ cần đẩy giá lên cao nhất có thể."

-

Sáng thứ Ba, bên First Boston vẫn đang trong tình trạng lấp lửng. Đã nhiều giờ trôi qua, Seslowe luôn đảm bảo với Maher rằng anh ta sẽ lo liệu được phần của mình. Trong khi Seslowe bận giành giật, Mel Klein cập nhật tình hình bên phía Pritzker. Jay đang đàm phán một thỏa thuận tàu du lịch ở Miami; Tom bị thương ở tai trong một tai nạn khi lặn biển nên không thể đi máy bay và bị bỏ lại tại một khách sạn ở Los Angeles. Cả hai người đều lo lắng nếu Seslowe có biến, First Boston sẽ quay sang đòi hỏi họ thực hiện cam kết. 400 triệu đô-la không phải là một khoản tiền nhỏ, thậm chí là với Jay Pritzker.

"Hãy chuẩn bị sẵn sàng để đưa ra quyết định." Sáng hôm đó, Klein nêu ý kiến "Chỉ còn hôm nay thôi."

Sáng hôm đó, Maher và các trợ lý bận rộn thuyết phục những nhân vật cấp cao ở Chase Manhattan về đề xuất tiền tệ hóa. Công việc chẳng đi đến đâu. Harry Gray, đối tác của Klein, đã gọi cho chủ tịch ngân hàng, nhưng giám đốc điều hành của họ đang chuẩn bị sang Nga trong vòng chưa đầy một giờ nữa, và ông ta không có ý định dành thời gian để chỉ đạo các nhân viên tín dụng cấp cao.

Maher choáng váng. Không có sự hỗ trợ của ngân hàng, ý tưởng của Finn sẽ mãi chỉ là một ý tưởng. Maher quyết định không trông chờ vào họ nữa. Nếu ngân hàng không đồng ý tài trợ cho đề xuất tiền tệ hóa, First Boston phải nhờ ai đó chứng minh cho sự đúng đắn của ý tưởng. Maher

cần bất cứ thứ gì để có thể thuyết phục hội đồng quản trị rằng dự án của họ hoàn toàn khả thi.

Mel Klein cố thử liên hệ với ngân hàng Bankers Trust, nhưng chỉ nhận được thông báo rằng họ không có đủ nhân lực dự phòng. Sau đó, vào buổi trưa, Harry Gray đã thử liên lạc với Citibank một lần nữa và thành công ngoài sức tưởng tượng. Một nhóm sẽ đến First Boston lúc 2 giờ.

Vấn đề sắp được giải quyết.

-

Nhiệm vụ rất khó khăn của việc tổng hợp tài liệu và dữ liệu phân tán của First Boston thành một hồ sơ thầu duy nhất dày đến 9cm thuộc trách nhiệm của Gordon Rich, một nhân viên ngân hàng đầu tư 31 tuổi có dáng người thấp, mái tóc nâu thưa thớt và rất dễ bị kích động.

Đến chiều thứ Hai, Rich vẫn không biết First Boston sẽ đấu thầu về cái gì: sáp nhập, tái cấp vốn hoặc một cái gì đó hoàn toàn khác. "Nhìn này, tôi sắp hết thời gian rồi," anh nói trong một cuộc họp ở văn phòng của Maher. "Tôi phải quay lại văn phòng của mình, và viết thỏa thuận này ngay bây giờ. Nếu các anh không cho tôi biết thỏa thuận này là về cái gì, tôi sẽ gửi những gì tôi viết chứ không phải những gì các anh đã thống nhất." Nói xong Rich đi thẳng.

Đến 1 giờ sáng thứ Ba, khi Rich triệu tập một cuộc họp với các luật sư trong phòng họp ở tầng 44, anh vẫn chưa bình tĩnh lại. Đi một vòng quanh bàn họp, từng luật sư nêu ý kiến về một tài liệu trong gói thầu của Rich. Các bài phát biểu cứ thế tiếp diễn, lan man. Những lúc như vậy, một số người bắt đầu đếm.

Gordon Rich ngắt lời các luật sư. Anh đã đếm đến 38 trước khi mất bình tĩnh.

"Nghe này, nếu vấn đề không quan trọng, tôi đã chẳng muốn nghe," Rich tuyên bố. "Tôi không quan tâm đến mọi thay đổi nhỏ cuối cùng. Tôi sẽ thực hiện theo cách của tôi."

Từ đêm thứ Hai đến sáng thứ Ba, Rich rình chờ ở phòng họp của First Boston, yêu cầu các tài liệu mà anh phải gửi cho Atkins. "Chết tiệt!" anh hét lên với các luật sư. "Đây là cách chúng ta đang làm việc à? Nếu các anh muốn phàn nàn, hãy đến gặp Maher!"

Đến đầu giờ chiều thứ Ba, Rich cảm thấy bất lực. Trong bốn ngày, anh đã cầu xin những người này giao tài liệu của họ ra trước hạn chót 24 giờ. Tuy nhiên, đến lúc này, khi chỉ còn vài giờ nữa, anh vẫn chưa có được một nửa tài liệu mình cần.

Giống như chú lùn thân thiện trong chuyện cổ tích, Rich bắt đầu chộp lấy những ai đi ngang qua phòng anh, căn vặn khi nào phần tài liệu của họ trong gói thầu sẽ được chuyển tới. Khi đến đỉnh điểm của sự thất vọng, anh tìm được Brian Finn. Vì nhiều lý do - Rich không nhớ tại sao - nói chuyện với Finn là việc cực kỳ quan trọng. Khi một luật sư có tên Mike Rothfeld thò đầu vào văn phòng của Rich và gọi Finn, Rich đã tức giận phản đối.

"Không. Không. Anh đừng gọi anh ấy đi đâu hết," Rich hét vào mặt Rothfeld. "Ra khỏi đây ngay!"

Ngay khi Finn đứng dậy để rời đi, Gordon Rich đã hoàn toàn mất bình tĩnh. Anh chộp lấy chiếc điện thoại có dây nối bằng nhựa màu xám, kéo căng sợi dây hết cỡ, và đập ống nghe vào bàn phím điện thoại bằng tất cả

sức lực. Cả ống nghe và bàn phím đều vỡ tan tành. Finn và Rothfeld nhanh chóng rời khỏi hiện trường.

Sau đó, Rich rời khỏi văn phòng, và lang thang qua những văn phòng trống trên tầng 41. Anh quá mệt mỏi đến mức chỉ nghĩ đến việc rời khỏi tòa nhà. Cho rằng mình rất có thể sẽ bị sa thải, Gordon Rich quay trở lại văn phòng và chờ đợi.

-

Nhóm từ Citibank đến First Boston lúc 2 giờ. Vì một số lý do, các nhân viên ngân hàng này đến từ một khu ngoại ô ở phía bắc New York.

Chỉ còn ba giờ nữa, Fennebresque không có thời gian để lo lắng về hành trình của họ, anh hộ tống các nhân viên ngân hàng lên tầng trên, vào một phòng ăn không có người. “Nghe này, tình hình giờ thế này,” anh giải thích với người phụ trách nhóm nhân viên ngân hàng. “Trong vài giờ nữa, chúng tôi phải trình lên hồ sơ thầu. Một trong các ngân hàng đã phá vỡ cam kết với chúng tôi vào phút cuối. Không còn nghi ngờ gì nữa chúng tôi phải có cam kết cấp vốn cho gói thầu. Không còn nghi ngờ gì nữa, để tháo gỡ thế bế tắc, cần phải có tiền của ngân hàng. Chúng tôi muốn các anh cho chúng tôi một lá thư cam kết mạnh nhất có thể.”

Trong 90 phút, Fennebresque thông báo vắn tắt cho các nhân viên ngân hàng về chiến lược của First Boston. Để đề phòng họ không hiểu, anh đưa cho họ một bức thư nháp mà anh đã viết, hay thứ gì đó đại loại như thế, anh nói thêm. Những gợi ý đó sẽ hữu ích với họ.

-

Cả ngày hôm đó, Brian Finn lang thang từ phòng này sang phòng khác, hỏi han và trả lời các câu hỏi. Nhiệm vụ của anh đã hoàn thành lâu rồi. Tất cả vấn đề bây giờ là nguồn vốn, là tiền. Khoảng 3 giờ, Finn gặp Hank Handelsman ở hành lang. Vị luật sư của Pritzker đang cau có.

"Finn, tôi gặp rắc rối lớn rồi."

"Vấn đề gì?"

"Chúng tôi còn thiếu 250 triệu đô-la."

"Cái gì cơ?" Finn thất kinh. "Ông đang nói gì vậy?"

"Seslowe không lo nổi tiền."

Hai người đi dạo một lúc, trong khi luật sư giải thích về tính nghiêm trọng của tình trạng khó khăn. Họ dừng bước cạnh một chiếc bàn trống bên ngoài văn phòng của Maher. Bên trong, Finn có thể nhìn thấy Seslowe đang cúi gằm mặt, đưa ra một loạt những lời nhận lỗi. Viên kế toán bước ra chỗ Finn và Handelsman đang đứng. Anh dừng lại, rồi quay đi. Finn liếc nhìn sang Handelsman. Không nghi ngờ gì nữa, anh bắt gặp ánh mắt đầy giận dữ ác ý của vị luật sư.

Handelsman quay sang Finn khi Seslowe đã đi khuất: "Tôi có thể hỏi Jay về khoản tiền này, nhưng tôi thật sự không thích viễn cảnh này."

"Tôi không biết điều đó," Finn nói, "nhưng chúng tôi sẽ không gửi thư dự thầu mà không lo đủ vốn cổ phần."

Nếu phía Pritzker đóng góp khoản tiền này và thắng thầu, cả hai người đều biết rằng họ có thể huy động phần lớn số tiền đó trong vài ngày; các ngân hàng và các nhà đầu tư tổ chức sẽ hỗ trợ thêm cho họ. Nhưng điều đó có nghĩa là hiện nay tiền không nằm trong túi họ.

"Ông thực sự không có sự lựa chọn nào khác," Finn nói. "Hoặc là ông phải gọi cho Jay, hoặc là chúng ta bỏ cuộc. Ngay cả khi đã có vốn cổ phần, vụ này chưa chắc đã thành công. Nhưng không có nó, chúng ta sẽ chẳng còn hy vọng."

Maher cũng có suy nghĩ tương tự, anh từ chối mọi đề nghị đấu thầu mà không có các cam kết về vốn cổ phần. Thiếu cam kết tiền tệ hóa là quá đủ rồi; thiếu tiền góp vốn tương đương với việc diễn một vở hài kịch.

Mel Klein hiện đang kêu gọi một số nhà đầu tư trong quỹ của mình, và cố gắng kiếm chỗ này được 5 triệu đô-la, chỗ kia 10 triệu đô-la. Số tiền đó thật nhỏ nhoi. Một giờ trước khi đến hạn chót đấu thầu, họ vẫn còn thiếu 200 triệu đô-la. Mỗi người bọn họ, Klein, Maher, Finn và Handelsman, đều biết rằng chỉ còn một nơi có thể kiếm được tiền. Nếu ở đó có tiền.

Chiếc đồng hồ bên cạnh bàn của Jim Maher chỉ 4 giờ 15 phút khi cuối cùng Mel Klein cũng gọi được cho Pritzker.

Klein nhanh chóng giải thích tình hình. "Này các ông, chúng tôi phải có một cam kết ngay bây giờ. Không ai khác có thể viết một tấm séc lớn như vậy trong vài phút."

Có một khoảng lặng ở đầu dây bên kia.

"Jay, Tom, giờ chúng tôi đang ở cả đây," Klein nói. "Chúng tôi đã sẵn sàng đấu thầu. Chúng tôi cần một cam kết vay 200 triệu đô-la nữa."

Jay Pritzker nói: "Anh có thể chọn cách khác không?" Klein hiểu cam kết đó lớn gấp đôi cam kết lớn nhất mà phía Pritzker từng thực hiện.

Klein nhìn ra cửa sổ. "Jay, ông đang ở Florida và Tom, anh đang ở California. Tôi không biết liệu một trong hai người có đang ngắm hoàng hôn hay không." Klein quay sang Maher, anh đang đứng bên bàn làm việc,

nét mặt nghiêm nghị. “Tôi đang nhìn Jim Maher. Và anh ấy đang muốn nghe chỉ một lời thôi, để cho phép chúng tôi tiến tới với lời đề nghị đấu thầu của First Boston. Chúng tôi cần nghe ông cam kết hậu thuẫn cho phần vốn cổ phần của Resource Holdings.”

Lại có một khoảng lặng. “Mel, số tiền này quá lớn.” Tom Pritzker nói.

“Tôi biết, bạn tôi, đó là lý do tại sao tôi phải nói chuyện với anh. Chúng tôi hiểu mà.”

“Các anh có lựa chọn nào khác không?” Jay Pritzker hỏi lại lần nữa.

“Không, tại thời điểm này thì không.”

“Chúng ta có nghĩa vụ nào về mặt đạo đức đối với Boston không?” Tom Pritzker hỏi.

Klein suy nghĩ một lúc. Anh liếc nhìn Maher. “Có đấy.”

“Anh có cho rằng First Boston cũng nghĩ chúng tôi nên giúp họ phần vốn cổ phần không?”

“Có chứ.”

Một khoảng lặng dài đằng đẵng. Mel Klein nín thở.

“Cha…” Tom Pritzker bắt đầu nói.

“Tôi biết rồi,” Jay Pritzker nói. “Đồng ý. Chúng tôi sẽ cam kết.”

Klein thở phào. “Cảm ơn hai người.”

Ông gác máy và quay sang Maher, anh đang đứng cạnh bàn, trông như bức tượng gỗ Ấn độ tượng trưng cho thuốc lá Mỹ.

“Xong rồi,” nhà Pritzker cam kết cho toàn bộ khoản vay.

Lần đầu tiên trong ngày hôm đó, Maher có lý do để mỉm cười.

-

Vào lúc 11 giờ sáng thứ Ba, Kravis và Roberts họp với các nhân viên ngân hàng đầu tư, nói với họ bằng giọng điệu không chắc chắn rằng họ vẫn chưa quyết định có nên tham gia đấu giá vào chiều hôm đó hay không. Cả hai người đều có ý tưởng riêng của mình, nhưng những người cuối cùng họ muốn thông báo là các nhân viên ngân hàng đầu tư. Nếu may mắn, sẽ có ai đó vô tình truyền đi thông tin sai lệch, đủ để đến tai Peter Cohen.

Không ai trong bọn họ lo về First Boston. Từ các đầu mối bên ngân hàng của mình, Kravis biết những vấn đề bên phía Maher đang chồng chất. Mel Klein cứ liên tục gọi điện, và bây giờ có vẻ như First Boston đang quan tâm đến việc có được một phần nhỏ cổ phần trong thỏa thuận của Kohlberg Kravis; Kravis luôn nhận ra dấu hiệu yếu thế ngay khi anh phát hiện nó. Bằng một thủ đoạn thông minh, họ cũng đã biết Atkins và các luật sư của hội đồng quản trị đều nhất trí rằng kế hoạch tiền tệ hóa của First Boston gần như chắc chắn không thể thực hiện được. Rất đơn giản, Dick Beattie chỉ cần gọi cho các luật sư thuế của mình, và hỏi về việc thử làm điều tương tự. “Đừng thử,” các luật sư thuế nói, “không bao giờ thành công đâu.”

Sau đó, Kravis và Roberts triệu tập cuộc họp bàn tròn không chính thức ở văn phòng góc của Kravis. Các cộng sự đã quá mệt mỏi với những cuộc họp như thế này, họ gọi đó là “phản xạ quay vòng”. Bắt đầu từ Scott Stuart, họ đi vòng quanh phòng, mỗi người đưa ra quan điểm của mình một lần: Chúng ta có nên làm điều đó không? Stuart và Cliff Robbins giơ ngón tay cái tỏ vẻ đồng tình. Ted Ammon đang lưỡng lự chưa quyết. Bob MacDonnell, cộng sự chung đến từ San Francisco, cố gắng ca tụng hết

mình các giá trị của những thương hiệu như Oreo, Nabisco và Ritz. Paul Raether đã sẵn sàng đấu giá.

Đến lượt Henry Kravis. Sau một tuần không đưa ra bất cứ ý kiến gì, giờ Kravis đã chuẩn bị để cố gắng một lần cuối. Không ai trong phòng ngạc nhiên. Những người hiểu rõ về Kravis nhất không bao giờ tin anh có thể từ bỏ một thỏa thuận cỡ này. Nếu đấu thầu, Kravis nhấn mạnh, chúng ta phải làm sao để giành chiến thắng.

Cuối cùng, George Roberts lên tiếng. “Tôi nghĩ tất cả chúng ta nên tự hỏi mình: ‘Vụ này có thực sự đáng để lao đầu vào không? Chúng ta có thực sự muốn làm điều này vì bản thân mình không?’ Chúng ta sẽ nhận được rất nhiều chỉ trích từ Washington, rất nhiều chỉ trích từ các đối tác.” Vừa nói, Roberts vừa nhìn từng người trong phòng. “Còn một điều nữa, tôi không muốn nhìn thấy công ty này gặp rắc rối. Nó có thể đặt dấu chấm hết cho mọi thứ, cho một ngành kinh doanh. Tôi chẳng thấy vui với ý nghĩ rằng chúng ta phải thực hiện thỏa thuận này.”

Bài phát biểu của Roberts khiến họ trở nên bế tắc. Rất hiếm khi Kravis và Roberts công khai bất đồng ý kiến thế này. Vài người trong phòng nhìn nhau với ánh mắt lo lắng. Bây giờ thì sao đây?

“Nghe này,” Kravis nói, “chúng tôi đã thành lập công ty này trên cơ sở rằng George và tôi sẽ đồng ý về mọi thứ hoặc chúng tôi sẽ không làm gì cả.” Anh quay sang Robert: “Có lẽ chúng ta nên đi ra ngoài và bàn riêng một chút.” Roberts gật đầu.

Trong một khoảnh khắc, thỏa thuận trở nên bấp bênh. Rồi Jamie Greene lên tiếng. Greene, một cộng sự ở San Francisco, chịu trách nhiệm huy động hàng tỷ đô-la tiền vay ngân hàng mà Kohlberg Kravis sẽ cần nếu họ mua RJR Nabisco. Ở nhóm của Kravis, trách nhiệm nặng nề đó khiến ý

kiến của Greene thêm phần trọng lượng. "Chờ đã, chờ đã," Greene nói. "Tôi đã thực sự nghĩ rằng chúng ta nên thực hiện thỏa thuận này. Chắc chắn, mọi việc sẽ rất khó khăn. Nhưng tôi nghĩ rằng thỏa thuận này rất tốt, rất đáng để làm."

Đây là lời tuyên bố độc nhất, hăng hái nhất mà Roberts vẫn trông đợi trong nhiều ngày, và nó đã thay đổi hoàn toàn tâm trạng của bọn họ. Trong vài phút, họ chuyển từ việc thảo luận có nên đấu thầu không sang mức giá đấu thầu.

"Tốt rồi," Roberts nói, "nếu quyết tâm làm, phải đảm bảo an toàn. Ta phải sử dụng ít tiền mặt hơn rất nhiều so với những gì chúng ta đã công bố. Vào thời điểm quyết định này, hội đồng quản trị sẽ không quá quan tâm đến việc có thêm 3 hoặc 4 đô-la tiền mặt trong giá thầu. Họ sẽ chỉ quan tâm đến giá cao hơn thôi…"

"Và nếu giá bỏ thầu sát sao," Roberts tiếp tục, "chúng ta sẽ chiến thắng."

Họ dành nhiều giờ để hoàn thiện cấu trúc tài chính, lựa chọn phương án an toàn bằng cách tăng lượng chứng khoán trả cổ tức bằng hiện vật (PIK), và giảm lượng tiền mặt thực tế trả cho các cổ đông. Nhiều lần, Dick Beattie thò đầu vào phòng, nét mặt lộ vẻ lo lắng. "Chết tiệt, cho tôi hồ sơ thầu đi," ông nói. "Hết giờ đến nơi rồi."

"Đi đi, Dick," Roberts mỉm cười nói. "Ông chỉ cần thay đổi vài con số thôi. Chúng tôi sẽ chỉ cho ông."

-

Chiều hôm đó, Peter Cohen triệu tập nhóm quản lý họp ở Shearson. Mọi người đều có ý tưởng về mức giá thầu: Trợ lý của Johnson, Benevento và Sage đưa ra con số khoảng 110 đô-la/cổ phiếu, nhưng như thường lệ, không ai lắng nghe ý kiến của họ. Cohen và John Gutfreund mới là những người có ý kiến quyết định.

Cohen cho biết anh ủng hộ giá thầu 102 đô-la, có thể là 103 đô-la. Cảnh giác với kiểu đấu giá sít sao đến cùng, Gutfreund thực sự muốn giảm giá thầu xuống mức 97, 98 đô-la. Cuối cùng, họ đi đến mức giá trung dung: 100 đô-la/cổ phiếu — chỉ đơn giản là nhắc lại mức giá đấu thầu trước đó - họ cảm thấy như vậy sẽ là một cái tát vào mặt của hội đồng quản trị. Nhóm tin rằng nên tăng giá lên một chút để khỏi làm mất mặt các giám đốc vì đã kéo dài thời hạn đấu giá. Điều đó sẽ không chọc giận thêm hội đồng quản trị chắc chắn đang rất tức giận về hình ảnh xấu xí của Johnson trên tờ *Time*.

Cuối cùng, Cohen và Gutfreund quyết định giá thầu là 101 đô-la, tăng 1 đô-la.

Sau đó, họ tranh luận sôi nổi về chiến lược đằng sau giá thầu. Có phải Cohen và những người khác thực sự tin rằng Kravis sẽ từ bỏ cuộc đấu? "Không ai nghi ngờ về việc chúng tôi đã bị lừa," Jack Nusbaum, luật sư và cũng là bạn thân của Cohen nhớ lại. "Không có ai đặt câu hỏi. Mọi người có thể nói điều gì khác đây?" Theo Nusbaum, mấu chốt chính là cuộc gọi của Dick Beattie cho Cohen. "Chính cuộc gọi đó đã khiến chúng tôi đi chệch hướng," anh nói. "Beatie phát tín hiệu rõ ràng cho thấy họ đã bỏ cuộc. Khi anh ta nói điều đó, Peter đã tin… Chúng tôi tin rằng Kravis sẽ không tham gia đấu thầu. Chúng tôi đã tin chắc rằng đối thủ cạnh tranh duy nhất của chúng tôi là First Boston."

Chaz Phillips, nhân viên ngân hàng Salomon nhớ lại: “Hill cảm thấy chắc chắn KKR sẽ không tiếp tục nữa.” Hill miễn cưỡng đồng ý với điều này: “Với việc Henry đến Vail,” ông nói, “tôi có một dự cảm tốt lành rằng Henry [không] quá nôn nóng với vụ đấu thầu. Trên thực tế, đó là một cú lừa ngoạn mục.” Về phần Cohen, Hill nói: “Peter thực sự tin rằng KKR sẽ không tham gia nữa. Trong thâm tâm, anh ấy thực sự tin vào điều đó.” Theo Hill, khi Cohen trở về New York từ Brussels, “anh ấy cho rằng mình có lý do để tin lời nói từ miệng Dick Beattie, rằng KKR đã bỏ cuộc.”

Cho dù Hill, Nusbaum và những người khác cho là như vậy, nhưng Cohen khẳng định anh không bao giờ tin Kravis đã từ bỏ. “Tôi luôn nghĩ rằng anh ta sẽ không từ bỏ.” Cohen nói: “Hill rất tự phụ và tin chắc rằng anh ta sẽ không tham gia nữa. Tôi nói với ông ta: ‘Chúng ta sẽ không đặt ra giả định đó.’ Tôi tin rằng Henry sẽ tiếp tục… Anh ta đến Vail vào lễ Tạ ơn hằng năm. [Trên thực tế, đó chỉ là lễ tạ ơn thứ hai của Kravis ở Vail.] Tất cả những gì anh ta cần là một chiếc máy fax, và anh ta vẫn đang điều hành công việc.”

Bỏ qua các cuộc tranh cãi đúng sai, giá thầu cuối cùng của nhóm quản lý là dấu hiệu chính xác nhất về niềm tin của họ. Tất nhiên, bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào đang tìm kiếm cơ hội giành lấy RJR Nabisco sẽ trả giá cao hơn giá thầu 100 đô-la họ đã đưa ra. Giá thầu 101 đô-la của Cohen là một sự xác nhận ngầm, đúng với suy nghĩ của họ vài tuần trước khi có thông cáo báo chí đầu tiên, rằng nhóm quản lý một lần nữa dự đoán họ sẽ không có đối thủ cạnh tranh. Nusbaum nói: “Với chúng tôi, đó là một sai lầm chết người.”

Ở First Boston, Fennebresque chầu chực bên nhóm Citibank cả buổi chiều. Tất cả những gì anh cần là một lá thư đảm bảo rằng ý tưởng của Finn là khả thi. Anh cảm thấy mình như một người cha đầy mong đợi bên ngoài phòng hộ sinh. Dường như cứ sau 10 phút, điện thoại bên ngoài phòng ăn lại reo. *"Thư đâu? Bức thư chết tiệt đó ở đâu?"*

"Thôi nào, chờ đi," Fennebresque nhắc đi nhắc lại, chúng tôi đang cố viết xong nó đây…

Phải đến hơn 4 giờ 30 phút, trưởng nhóm bên Citibank mới đi ra từ phòng ăn. Fennebresque đang đi tới đi lui, dáng vẻ lo lắng. "Cảm ơn," Fennebresque nhận lấy lá thư, và bắt tay nhân viên ngân hàng: "Cảm ơn rất nhiều."

Bức thư nhanh chóng được nhét vào hồ sơ thầu rồi gửi đến Skadden. Trong thâm tâm, Jim Maher rất bình tĩnh. Hồ sơ thầu đã gần như đạt đến mong đợi của anh. Bức thư cam kết tiền tệ hóa không được như kỳ vọng của anh, đành vậy. Anh tự nhủ rằng họ đã nỗ lực phi thường. Maher cho rằng cơ hội thành công của họ có vẻ rất nhỏ, nhưng bất chấp khó khăn, nhóm của anh đã có bước tiến dài so với trước đây - mới chín ngày trước đây thôi.

"Chết tiệt," anh nói, "có chăng cơ may sẽ đến một lần nữa."

-

George Roberts cúi đầu đi vào phòng họp lớn của Kohlberg Kravis lúc 5 giờ kém vài phút.

Hàng tá nhân viên ngân hàng đầu tư, những người được trả lương cao nhất Phố Wall, đang xếp hàng trước mặt anh, hồi hộp chờ đợi tin tức về

giá thầu của Kohlberg Kravis. Mỗi nhân viên ngân hàng đều đang tự hỏi: Liệu Roberts và Kravis có đưa ra mức giá thầu đáng thất vọng nữa không? Hay họ cũng muốn giành chiến thắng? Sau này, họ đều khoe khoang rằng mình có tai mắt ở cạnh Kravis, nhưng sự thật là rất ít người có manh mối về việc hai anh em họ sẽ làm gì. Câu trả lời có ý nghĩa rất lớn với hàng chục triệu đô-la tiền phí cho mỗi nhân viên ngân hàng đang đứng trong căn phòng đó.

Đứng bên cạnh Kravis, Roberts thể hiện một bức tranh của sự chán chường, đầu từ từ lắc qua lắc lại, đôi mắt u ám, tay thọc sâu vào túi quần. Anh nói với nhóm bằng giọng điệu đưa đám.

"Chúng tôi xin lỗi," anh nói. "Chúng tôi đã quyết định quên nó đi. Chỉ vì nó quá lớn." Anh dừng lại một hoặc hai lần để mọi người kịp hiểu anh đang nói gì: "Chúng tôi chỉ là không thể thành công thôi."

Cả căn phòng lặng im phăng phắc, có vẻ như khoản phí 100 triệu đô-la đang từ từ bốc hơi.

Roberts thở dài. "Chúng ta sẽ trả giá bao nhiêu đây, Henry? Anh nghĩ là 106. Có đúng không?"

Kravis gật đầu. "Em nghĩ là đúng đấy."

Đứng bên cạnh hai người, Dick Beattie sẽ không bao giờ quên được phản ứng của các nhân viên ngân hàng khi trò chơi đố chữ đã có lời giải. "Ông có thể thấy những đồng đô-la phát sáng lấp lánh trong mắt họ," Beattie nhớ lại. "Nó giống như 'Ồ! Chúng ta sẽ trở lại cuộc đua! Hoan hô!'"

Được tiếp thêm sinh lực, tất cả ngồi xuống và chờ đợi.

CHƯƠNG 17

Nhóm Shearson đang rất phấn chấn.

Bất chấp những đả kích trên trang bìa tờ *Time*, bất chấp dư luận kịch liệt lên án, bất chấp ý đồ xấu xa đã thể hiện rõ ràng của các thành viên hội đồng quản trị, Cohen và Hill tin chắc rằng họ đang ở rất gần chiến thắng. Không ai còn nghĩ nhiều đến Kravis. Bây giờ mọi thứ phụ thuộc vào First Boston. Nếu hội đồng quản trị tin vào kế hoạch kỳ quái của Jim Maher, First Boston sẽ chiến thắng. Có rất ít người tin rằng điều đó sẽ xảy ra, nhưng nếu nó xảy ra, thì thế là xong. Không ai có thể cạnh tranh với tiềm năng lợi nhuận mà Maher hứa hẹn. "Chúng tôi cảm thấy thực sự lạc quan," Jack Nusbaum nhớ lại. "Chúng tôi sẽ bị [First Boston] thổi bay hoặc chúng tôi sẽ thắng."

Một giờ sau khi gửi hồ sơ giá thầu vào chiều thứ Ba, nhóm quản lý mỗi người đi một ngả. Cohen đã ra ngoài ăn tối để kỷ niệm 20 năm ngày cưới cùng vợ và các con vì nghĩ rằng trước 8 giờ mới có tin. Anh dự định trở lại công ty luật Willkie Farr lúc 8 giờ. John Gutfreund dẫn một nhóm các nhân viên ngân hàng Salomon đi ăn tối tại nhà hàng Christ Celia, ở trung tâm thành phố chuyên về món bít tết. Ở đó, họ gặp Chủ tịch của Citibank, John Reed. Họ cũng dự định có mặt ở Willkie Farr lúc 8 giờ.

Đến 6 giờ, không có cuộc gọi nào.

7 giờ cũng không có.

Đến 8 giờ, vẫn bặt tin.

Không có ai ở Willkie Farr đặc biệt lo lắng. Gutfreund và Jim Stern bắt đầu chơi bài poker. Một số nhân viên ngân hàng của Salomon ngồi một góc đọc tạp chí *Car & Driver* và *Road and Track* số mới nhất.

Đến 9 giờ, Cohen và Nusbaum gọi điện thoại cho Goldstone, anh vẫn còn ở văn phòng ở khu trung tâm thương mại, cách xa đội Salomon. Cả ba đang càng lúc càng lo lắng. Nếu Kravis không dự thầu, và kế hoạch của First Boston thực sự chỉ là trò trẻ con, thì đáng lẽ đến giờ này, họ đã phải có tin tức. Gutfreund cũng vậy, ông càng lúc càng mất kiên nhẫn, dù đang chơi bài và dành phần thắng, kiếm được gần 400 đô-la từ Stern và Bob O' Brien của Bankers Trust. Như mọi khi, Gutfreund ghét việc phải chờ đợi mà chẳng có thông tin gì. "Đến bao giờ chúng ta mới biết kết quả đây?" ông cằn nhằn liên tục.

-

Jim và Linda Robinson vội vã đến một bữa tiệc tối black-tie* trang trọng của giới thượng lưu tại khách sạn Marriot Marquis ở trung tâm Manhattan. Tổng Giám đốc của Texaco, James Kinnear, khách hàng và là bạn tốt của Linda sẽ được vinh danh tại một buổi lễ nữa của Boys Club.

Trong số những người cùng bàn với vợ chồng Robinson có Eric Gleacher của Morgan Stanley, ông này cũng làm việc với Texaco. Gleacher nhìn thấy ăng-ten điện thoại di động nhô ra từ túi bộ lễ phục tuxedo của Jim Robinson và cười toe toét.

Trước bữa tối, Linda Robinson cố gắng làm dịu sự hồi hộp bằng một cuộc trò chuyện nhỏ. "Vậy," cô hỏi Gleacher, "bên ông đấu giá thế nào?"

Gleacher lưỡng lự. Ông đoán Linda có thể muốn thăm dò để xác nhận thông tin. Có lẽ cô ta nghĩ, ông sẽ thực sự nói cho cô ta biết Henry Kravis đã đề nghị mức giá bao nhiêu sao.

"Thôi nào, xong hết rồi mà," cô nài ép. "Ông có thể nói với tôi mà."

Nếu cô muốn thăm dò, ông cũng sẽ thăm dò ngược lại. "94," ông nói với khuôn mặt thật thà. "Họ không tăng giá thầu."

Ông dừng lại rồi tiếp tục: "Bên cô trả bao nhiêu?"

"Ông nghĩ sao?"

"Chắc bằng với giá lần trước."

"Vâng," Linda Robinson nói. "Gần mức đó."

-

Đối với những người đang tập trung ở Kohlberg Kravis, chờ đợi là một cực hình.

Các phòng họp chứa đầy nhân viên ngân hàng đầu tư đang đi đi lại lại. Họ không có gì để làm ngoài chờ đợi. Chờ được vài giờ, họ gọi pizza. Sau đó, khoảng 9 giờ kém vài phút, Dick Beattie nhận được cuộc gọi từ Peter Atkins.

"Chúng tôi muốn anh và một số thành viên trong nhóm đến đây," Atkins nói.

Beattie cố kiềm chế để không lộ rõ sự phấn khích. "Có phải chúng tôi là bên duy nhất được gọi không?" anh hỏi. "Có phải các bên kia cũng được mời không?"

"Tôi không thể trả lời những câu hỏi như thế."

Hai luật sư nói chuyện trong vài phút về việc những ai cần đến Skadden. Hiện tại, họ chỉ cần sự hiện diện của các luật sư và trợ lý - có chi tiết thành viên. Beattie nhìn vào chỗ pizza, hỏi một câu cuối cùng

“Bên anh có đồ ăn chưa?”

“Có rồi.” Atkins nói.

Beattie chuyển tiếp tin tức về cuộc gọi cho Kravis. Kravis cũng cố kiềm chế sự phấn khích; trước đây, họ đã luyện tập trước tình huống này. Biết mình chưa cần đến Skadden, Kravis và bốn đối tác cùng nhau đi ra ngoài ăn tối tại một nhà hàng Ý có tên Campagnola ở khu phố phía đông.

Trong khi họ đi ăn, Beattie vội vàng tập hợp một nhóm nhỏ gồm các luật sư, nhân viên ngân hàng đầu tư, và các trợ lý cho chuyến đi đến Skadden Arps. Họ đi theo cặp để không gây nghi ngờ nếu nhóm quản lý có những thiết bị theo dõi lắp đặt ở sảnh. Khi xuống cầu thang, Cliff Robbins đi vòng một lượt, và nói đôi lời với nhân viên bảo vệ. Robbins muốn chắc chắn nếu Johnson cũng rời khỏi tòa nhà, Kravis sẽ ngay lập tức biết việc đó.

-

Kravis vừa gọi bữa tối thì có người gọi anh ra nghe điện thoại. Là Beattie.

“Họ muốn anh đến đây trong khoảng 45 phút nữa.”

“Vâng, chúng tôi đang ăn. Chúng tôi sẽ đến đó.”

“Chúng ta đang ở trong tình trạng tốt,” Beattie nói. “Mọi thứ có vẻ tốt. Felix đang đợi anh ở đây.”

Lần đầu tiên Kravis cho phép mình cảm nhận được sự chiến thắng. Anh trở lại bàn, và hào hứng truyền lại tin tức cho mọi người. “Mọi thứ có vẻ tốt,” anh nói và mỉm cười. Mọi người đều cảm thấy chiến thắng đã nằm trong tầm tay. Kravis đang ăn dở bữa tối thì lại bị kéo đi để nhân một cuộc gọi khác. Lại là Beattie.

“Trời ơi, chết tiệt, các anh đang ở đâu?”

“Tôi nghĩ là chúng tôi đang ăn tối.” Kravis nói.

“Felix đang sốt ruột chờ các anh đấy.”

“Vâng, chúng tôi đến đây. Đến ngay.”

“Nhanh lên, Henry. Họ đang muốn làm cho xong việc và rời khỏi đây.”

“Vâng. Chúng tôi sẽ ở đó trong vòng 1 phút nữa.”

Hơi cáu, Kravis quay trở lại bàn ăn. “Họ thực sự muốn chúng ta đến đó ngay bây giờ,” anh nói. “Tôi đoán tối nay Felix muốn về nhà sớm.”

Sau khi vội vã kết thúc bữa tối, năm đối tác lên chiếc Mercedes 500 màu xanh của Kravis. Họ đến Skadden trong vài phút. Trên lầu, Kravis, Roberts và Raether được hộ tống vào một phòng họp, ở đó họ được gặp Felix Rohatyn, Ira Harris và Peter Atkins.

Kravis dò tìm xem nhóm quản lý có xuất hiện không, nhưng không thấy. Rohatyn bắt đầu đọc nhanh một danh sách các vấn đề khi mở thầu. Ông nói Lazard và Dillon muốn tìm hiểu thêm về chứng khoán trong đề xuất đấu thầu của Kravis. Có một số vấn đề nữa, nhưng tất cả đều không mấy quan trọng. Rồi Rohatyn hỏi: “Đây có phải là giá thầu tốt nhất của bên anh không?”

“Vâng,” Kravis nói.

"Được rồi, nếu chúng ta có thể thống nhất về chứng khoán, và cảm thấy ổn với nguồn tài chính, chúng tôi sẵn sàng đề xuất giá thầu của bên anh cho ủy ban đặc biệt." Kravis và Roberts nở nụ cười.

Họ là người chiến thắng.

-

Sau sáu tuần, Kravis và Roberts đang cận kề chiến thắng. Tất cả những gì còn lại là hai cuộc đàm phán cuối cùng. Một luật sư của Kravis có tên Robert Spatt đã đến phòng họp trên lầu để đàm phán về thỏa thuận mua lại. Các nhân viên ngân hàng đầu tư được đưa vào một phòng khác để giải thích vấn đề chứng khoán trong hồ sơ thầu. Ở đó, Lazard và Dillon sẽ chất vấn họ bằng những câu hỏi, trong đó có câu hỏi cuối cùng: Kravis sẽ làm gì trong trường hợp Drexel bị truy tố.

Kravis nghĩ nếu may mắn, cả hai cuộc đàm phán có thể sẽ gói gọn trong vài giờ. Ủy ban đã lên kế hoạch họp vào sáng hôm sau để đưa ra khuyến nghị. Không có gì để làm, Kravis và Roberts ngồi xuống và chờ đợi.

Trong lúc các cuộc họp đang diễn ra, Atkins đi lên cầu thang, đến phòng làm việc của mình. Ở đó, hàng loạt tin nhắn điện thoại đang chờ anh. Đầu tiên, anh trả lời cuộc gọi của Jim Maher. Với rất nhiều nỗ lực và áp lực, hồ sơ thầu cuối cùng của First Boston nhanh chóng bị loại bỏ. Trên thực tế, tất cả câu hỏi quan trọng về đề xuất ban đầu như thời gian phê duyệt chống độc quyền vẫn chưa có lời giải. Sai lầm chết người nằm ở lá thư cam kết tiền tệ hóa; bức thư đó của First Boston không giống với một cam kết vững chắc của ngân hàng để hỗ trợ cho đề xuất của họ. Trên thực tế, những gì Maher gửi đến đã tạo ra những tràng cười không dứt từ các

nhân viên ngân hàng đầu tư của ủy ban. Bức thư của Citibank mà Fennebresque đã phải rất vất vả mới có được chỉ có tiêu đề thư được đánh máy, và nó đến từ một văn phòng của Citibank trên đại lộ Mamaroneck ở thị trấn Harrison, New York. Một phó chủ tịch đã ký bức thư đó. Đó hoàn toàn không phải là thứ mà ủy ban đang tìm kiếm.

Maher, đang ở trong căn hộ ở West Side, anh không thể chịu đựng thêm được nữa. "Peter," anh nói khi Atkins gọi, "tôi đang ngồi đây, anh biết không, tôi đang chết dần vì chờ đợi. Tôi nên ngồi thức để chờ đợi hay nên đi ngủ đây?"

"Tôi nghĩ anh có thể đi ngủ được rồi," Atkins trả lời.

Sau đó, Maher được biết sự thật. Anh đã thất bại sau phép màu ngắn ngủi.

"Đúng vậy," anh nói. "Thật tệ quá."

Maher gác máy, và gọi cho một trợ lý của mình, Gordon Rich. "Tôi nghĩ chúng ta xong rồi, Gordon. Tôi nghĩ chúng ta đã xong rồi."

-

Cuộc gọi đâu rồi? Atkins đâu rồi?

Đã sắp hết buổi tối, Steve Goldstone đi đi lại lại trong văn phòng đầy lo lắng. Anh tự nhủ không có tin tức gì là một tin xấu. Đã có chuyện xấu xảy ra. Có thể họ thấy đề xuất của First Boston khả thi. Ôi cầu xin Chúa lòng lành, có phải Kravis đã dự thầu không.

Họ trả giá bao nhiêu?

Khi đi đi lại lại, Goldstone cho phép mình thực hiện một thói quen đáng sợ, làm phiền các đồng nghiệp. Vào những lúc căng thẳng cao độ, anh vặt các cục tẩy khỏi đầu bút chì B2. Thỉnh thoảng, anh ấn thật mạnh những mẩu tẩy nhỏ màu hồng đó để chúng vung vãi khắp phòng và bật vào trán mọi người. Đêm đó, trên sàn văn phòng của Goldstone chứa đầy những cục tẩy bút chì bị xé nhỏ.

Đến 9 giờ rưỡi, Goldstone không thể chịu được sự hồi hộp nữa. Đầu tiên, anh gọi cho đối tác Dennis Hersch lúc đó đang ở nhà; Goldstone bật loa ngoài điện thoại của Hersch để anh ta nghe được những gì anh trao đổi với Atkins. Vị luật sư của Skadden vừa kết thúc cuộc trò chuyện với Jim Maher, anh nhanh chóng trả lời cuộc gọi sau vài phút.

"Peter, có rất nhiều người đang sốt ruột chờ tôi," Goldstone nói. "Các anh có đưa ra quyết định trong đêm nay không? Chúng tôi có cần phải ngồi đây và chờ đợi không?"

"Các anh không có lý do gì để mất thời gian chờ đợi đêm nay," Atkins nói. "Ngày mai, chúng tôi sẽ liên lạc với bên anh."

Những lời đó giống như có ai té nước đá vào mặt Goldstone.

"Anh đang nói gì vậy? Điều đó có nghĩa là gì?" Lo lắng bắt đầu xuất hiện trong giọng nói của Goldstone. "Có phải chúng tôi đã bị loại không?"

Atkins không chút lay chuyển. "Nghe này, tôi không thể nói thêm điều gì."

"Nghe này," Atkins nói "tất cả những gì tôi có thể nói là, tối nay chúng tôi không cần các anh. Anh có thể bảo mọi người hãy về nhà đi."

Cuộc gọi của Goldstone đã tạo ra cú sốc như điện giật cho tất cả mọi người đang tập trung tại Willkie Farr. Ván bài poker bị bỏ dở; các tạp chí xe hơi bị ném vào một góc. Những cái nhìn đột nhiên trở nên đầy lo lắng khi các câu hỏi quét qua nhóm người đang lảng vảng ở văn phòng của Nusbaum.

Điều đó có nghĩa là gì?

Chuyện gì đang xảy ra vậy?

Vài phút sau, nhóm nhận được một cú sốc mạnh hơn. Nusbaum nhận được cuộc gọi từ một phóng viên, anh này báo tin rằng Kravis vừa được triệu tập đến Skadden Arps. Còn Shearson thì sao?

"Không," Nusbaum lắp bắp, "chúng tôi không được gọi."

Nusbaum như bị sét đánh.

Kravis ư?

Anh không thể tin vào điều đó. Peter Cohen cũng không thể tin. Ngay lập tức, anh nhận ra họ đã có một sai lầm vô cùng khủng khiếp.

Sự hỗn loạn bùng nổ giữa các cố vấn đang tập trung ở Willkie Farr. Mọi người đều suy nghĩ về những điều đã xảy ra, và bây giờ họ cần phải làm gì. Gutfreund đã bỏ túi được một ít khi chơi bài poker, ông giận dữ yêu cầu ai đó phải đến Skadden ngay lập tức.

"Đúng là trò nhảm nhí!" Gutfreund xỉ vả. "Đến đó đi. Phải có ai đó đến chứ. Đừng chỉ loanh quanh ở đây với nhau. Hãy để ai đấy đến đó đi…"

Nusbaum suy nghĩ rất nhanh. Ngay lập tức, họ phải có hành động. Câu trả lời là một lá thư. Giống như nhiều luật sư khác đang nung nấu sự bất bình, Nusbaum biết rằng điều quan trọng là phải thể hiện sự tức giận của

họ thành văn bản. Khi Cohen và các nhân viên ngân hàng đầu tư đang hét lên và chửi rủa xung quanh, anh bắt đầu đọc từng từ cho một bức thư.

-

Khi Bob Hope sắp hoàn thành chương trình đêm đó ở bữa tối của Boys Club, có người gọi Linda Robinson rời bàn để nghe một cuộc gọi khẩn cấp. Băn khoăn, cô vội vã vào bếp của Marriott để nhận cuộc gọi.

Khi cô trở về bàn, Eric Gleacher có thể nhận thấy cô đang tức giận. Rốt cuộc, cô ấy cũng đã biết tình trạng của mình, ông nghĩ. Gleacher không thể dừng được, ông mỉm cười. Ngay khi chương trình kết thúc, gia đình Robinson đã đứng dậy và rời khỏi bàn.

Linda Robinson nói lời chia tay với nhân viên ngân hàng Morgan Stanley. Cô nói: “Gleacher, ông là một kẻ nói dối khốn kiếp.” Cô khẽ động đậy đôi môi, gửi đến ông một nụ cười.

Gleacher nhìn thẳng vào mắt vợ của Jim Robinson.

“Linda, cô không hiểu, phải không? Không có khả năng hội đồng quản trị sẽ trao công ty này vào tay Ross Johnson.”

-

Johnson, Horrigan và những giám đốc điều hành khác của RJR Nabisco nghe được hung tin khi họ đang giết thời gian bên những ly đồ uống ở số 9 khu Tây. Atkins đã bảo Goldstone rằng anh có thể về nhà, và Kravis đã được mời đến Skadden. Nếu như vậy vẫn chưa đủ tệ, thì Bill Liss — người vẫn được coi là đại diện của ủy ban — gọi đến và nói rằng ông đã được

yêu cầu sẵn sàng gửi một thông báo công khai vào sáng hôm sau. Không còn nghi ngờ gì nữa, đó là dấu hiệu của sự thất bại. “Xong rồi. Hết hy vọng rồi,” Johnson nói. “Theo tôi, đó chính là dấu chấm hết.”

-

Khi Goldstone biết tin Kravis đang ở Skadden Arps, anh lập tức gọi lại cho Atkins. Hơn 20 tỷ đô-la và sự nghiệp của nhiều người, thậm chí có thể là của chính anh, đang có nguy cơ bị hủy hoại. Atkins bật loa ngoài điện thoại. Ngay lập tức, văn phòng của vị luật sư vang lên giọng nói đau khổ của Goldstone.

Goldstone khăng khăng nói rằng nhóm quản lý đã bị lừa. Họ đã bị dồn vào thế khó, thực sự đã bị cướp mất chiến thắng bởi hồ sơ đấu thầu điên rồ của First Boston. Là bên trả giá cao nhất của vòng đấu đầu tiên, họ không có động lực để tăng giá. Goldstone lập luận, về bản chất, họ buộc phải đấu giá với chính họ. Anh nhấn mạnh vào việc để công bằng, hội đồng quản trị phải tổ chức một vòng đấu giá nữa.

“Anh chưa xong với chúng tôi đâu!” Goldstone nhấn mạnh, rồi tiếp tục đi đi lại lại trong văn phòng đầy đầu tẩy vứt bừa bãi. “Peter, chúng tôi sẵn sàng đấu thầu tiếp. Chúng tôi sẽ đấu thầu tiếp! Thật vô lý, làm sao có thể bắt đầu một cuộc đấu giá, và kết thúc nó chỉ sau một giờ? Không có quy tắc nào để kiểm soát quá trình này. Chúng tôi đã đặt giá thầu, có nghĩa là chúng tôi sẽ tiếp tục đấu thầu và sẽ làm. Sao anh có thể làm vậy? Thật không công bằng!”

Atkins cố gắng trấn tĩnh vị luật sư đang sôi sục vì tức giận nhưng không có tác dụng.

“Peter, anh phải tiếp tục mở thầu khi vẫn có người sẵn sàng trả giá.”

Suốt 45 phút, Goldstone cứ nói mãi về một chủ đề, và Atkins vẫn vô cảm, đồng thời đảm bảo những lý lẽ của anh ta sẽ được xem xét. Nhưng Atkins không thể làm gì cho đến khi ủy ban họp vào sáng hôm sau. Về phần mình, Atkins và luật sư tranh tụng của Skadden, Mike Mitchell, nhận thấy lập luận của Goldstone không thuyết phục hơn những lập luận khác mà anh ta đã đưa ra trong sáu tuần qua. Điểm mấu chốt cho trường hợp của Goldstone là dường như nhóm quản lý đã cầm chắc hai phần thua.

Khoảng 11 giờ kém vài phút, giữa những tràng độc thoại kéo dài trong cơn kích động, Goldstone nói với Atkins rằng anh sẽ nhận được một lá thư phản đối từ Jack Nusbaum. Lá thư “phần nào đó sẽ ôn hòa hơn” Goldstone công nhận. “Nhưng Peter, anh phải hiểu. Mọi người ở đây đang rất kích động. Họ thực sự rất buồn.”

Đúng 11 giờ, bức thư được gửi đến văn phòng của Atkins. “Tôi phải nhận thư ngay bây giờ,” anh nói với Goldstone, vui mừng vì có lý do để chấm dứt những lời thỉnh cầu của vị luật sư. “Chúng tôi sẽ trả lời bên anh sau.”

Atkins gác máy và nhìn lá thư của Nusbaum. Nó nằm trên đống công văn giấy tờ đến từ công ty của vị luật sư, Willkie Farr & Gallagher.

> Kính thưa các quý ông,
>
> … Trong vài giờ qua, chúng tôi liên tục nhận được các thông báo thường xuyên từ báo chí tư vấn để biết chính xác bản chất của hồ sơ đấu thầu mà chúng tôi đã thay mặt nhóm quản lý gửi đi hôm nay, cũng như những thông báo định kỳ mà các ông hoặc đại diện của bên ông đã nhận vào đầu buổi tối hôm nay từ các đại diện của nhóm tham gia đấu thầu khác, mà giá thầu của

> họ, nếu các thông báo chúng tôi nhận được là chính xác, dường như đã tăng lên theo tiến trình diễn ra tối nay.
>
> Chúng tôi tin rằng Nhóm quản lý đã phải chịu cảnh bất lợi trong toàn bộ quá trình, và giờ đây chúng tôi khẳng định nếu bên ông đang nói chuyện với các nhà thầu khác, ông cũng phải nói chuyện với chúng tôi để chúng ta có cơ hội cân nhắc phản ứng của mình, với bất kỳ giá thầu nào có thể đã vượt qua giá thầu chúng tôi đưa ra, giống như khi các nhóm đấu thầu khác có cơ hội đấu thầu với cái giá mà đáng ra chúng tôi đã chiến thắng với hồ sơ thầu gửi đi ngày 18 tháng Mười một.
>
> Hôm nay, chúng tôi gửi bức thư này với tinh thần sẵn sàng thảo luận mọi khía cạnh trong đề xuất của mình. Chúng tôi xin nhắc lại rằng chúng tôi sẵn lòng và mong muốn có cơ hội tiếp tục đấu thầu nếu điều đó là phù hợp, với điều kiện công khai chi tiết của tất cả hồ sơ thầu hiện tại cho các bên tham gia đấu thầu được biết.
>
> Các thành viên của nhóm quản lý đang ở văn phòng của người ký tên dưới đây, và họ sẽ đánh giá cao nếu nhận được phản hồi nhanh chóng qua điện thoại về bức thư này.
>
> Trân trọng,
>
> **Jack Nusbaum**

Atkins đặt bức thư xuống và cau mày. Anh sẽ lại có một đêm dài nữa.

-

Khi bức thư phản đối được gửi đi, nhóm đang ở Willkie Farr đã phần nào bình tĩnh, và chờ đợi phản hồi. Họ đứng thành từng nhóm trong các phòng họp, nói chuyện với nhau trong dáng vẻ mệt mỏi. Trong phòng họp của Nusbaum, Gutfreund ngồi ở một góc, đọc bản sao mới nhất về tình

hình Hiệp hội Manhattan. Một vài người ngủ gật. George Sheinberg của Shearson xuất hiện, và phát một ít xì gà. Một giờ đã trôi qua, từ khi nơi này nguôi phần tức giận.

Ở số 9 khu Tây, gia đình Robinson gia nhập nhóm ở văn phòng góc của Horrigan. Trang phục trang trọng của cặp đôi ngay lập tức gợi lên những tràng đùa từ Johnson. Lão gọi bộ lễ phục của Robinson là "một chai màu trắng và một chai màu đỏ". Họ không có việc gì để làm ngoài việc chờ đợi. Thỉnh thoảng, Johnson cố gắng liên lạc với Charlie Hugel ở khách sạn của ông ta. Lão nghĩ, có lẽ, Hugel có thể giải thích về tình cảnh khó khăn này.

Bỏ lỡ bữa tối, Hugel thấy đói. Khoảng 11 giờ kém vài phút, ông rời Skadden, về phòng nghỉ của mình ở khách sạn Regency, ở đó ông đi một vòng tìm nhà hàng. Chẳng thấy nhà hàng nào mở cửa, ông lên phòng, bụng sôi lên vì đói, và chuẩn bị đi ngủ. Vài phút sau, điện thoại reo. "Ngài Johnson muốn nói chuyện với ông," giọng nói của một thư ký vang lên.

Hugel ngồi chờ Johnson nhận cuộc gọi. Khi lão nhận cuộc gọi, đường dây điện thoại thứ hai sáng đèn. Để thư ký của Johnson đợi, ông bấm nút nhận cuộc gọi đến. Đó là Peter Atkins, anh nhanh chóng trình bày vắn tắt với Hugel về cuộc gọi đầy tức giận của Goldstone. Anh cảnh báo ông rằng nhóm quản lý đang tức giận và có thể liên lạc với ông. "Họ đã thật sự bị chọc giận," Atkins nói.

Vậy Johnson muốn gì? Hugel nghĩ. Ông nhận thấy đèn báo điện thoại đã tắt, cho thấy cuộc gọi của Johnson đã bị hủy. Hugel cúp máy và gọi lại đến số 9 khu Tây.

Khi Johnson nghe máy, Hugel có thể nhận thấy lão đang lo lắng. Nhưng điều đầu tiên thốt ra từ miệng Johnson không liên quan gì đến việc lão sắp mất đi cơ hội tiếp quản lớn nhất trong lịch sử.

“Chúng tôi nghe nói họ sẽ hủy bỏ kế hoạch dù vàng,” Johnson nói. “Có phải vậy không?*

Hugel rất ngạc nhiên. Có phải Johnson đang nói như vậy không? Dù vàng ư? Vào thời khắc số phận của công ty đang ngàn cân treo sợi tóc, Johnson lại có thể băn khoăn về gói thôi việc của mình ư? Hugel nghi ngờ Ed Horrigan đã xúi lão hỏi chuyện ngu ngốc này. Nghe có vẻ như đó là giọng điệu của Horrigan.

“Thật là nực cười,” Hugel nói. “Điều gì khiến ông nghĩ rằng chúng tôi đang làm điều đó? Dù sao đi nữa, Ross, lúc này đó không phải là việc tôi thực sự lo lắng, ông biết đấy. Tất cả chúng ta đều quan tâm hơn tới tương lai của công ty.”

“Đúng vậy,” Johnson nói theo bản năng, lão muốn tránh tranh cãi. “Chuyện gì đang xảy ra vậy? Tôi nghe thấy họ bảo người của chúng tôi nên về nhà. Ông có thể giải thích rõ hơn một chút không?”

Hugel cười thầm “Phải, ông có nhớ cuộc trao đổi qua điện thoại của chúng ta sáng nay không?”

“Có.”

“Họ đã trả giá.”

“Ý ông là họ đã trả giá rất cao phải không?”

“Đúng vậy.”

“Cao là bao nhiêu?”

“Tôi thực sự không thể nói với ông,” chỉ cần nói như vậy với Johnson là cả hai đều biết mức giá đó đủ cao để thắng thầu.

“Có phải chúng ta đang nói đâu đó trong khoảng 5 đô-la phải không?” Johnson hỏi.

“Đúng vậy.”

“Ông nói là 106.”

“Đúng rồi.”

Nghe có tiếng khịt mũi vẻ không tin của Johnson.

“Được rồi, chúng tôi thua rồi,” lão nói. “Thế là kết thúc rồi. Cầu chúa phù hộ.”

Johnson ngồi một mình trong văn phòng của Horrigan cùng Jim Robinson, đặt ống nghe xuống. Một khoảng lặng trôi qua khi lão cố tiêu hóa tin tức. Cuối cùng, lão nói: “Kết thúc rồi.”

Hai người cùng nhau bước vào phòng chờ của Horrigan, ở đó Horrigan, Linda Robinson và những người khác đang nôn nóng chờ đợi.

“Có tin gì chưa?” Có ai đó hỏi “Ông ấy nói gì?”

“Nghe này, kết thúc rồi,” Johnson lặng lẽ nói. “Mọi thứ kết thúc ở đây rồi.”

Những âm thanh chói tai nhao nhao tấn công Johnson. *Ý ông là gì? Ý ông là sao? Ông ta đã nói gì? Họ đã trả giá bao nhiêu?*

Horrigan ngay lập tức tức giận với hội đồng quản trị, với Kravis, với mọi thứ. Mọi người trong phòng đều muốn biết Hugel đã nói gì, chuyện gì đã xảy ra.

“Nghe này, tôi không thể nói cho các vị biết,” Johnson nói. “Tôi phải tôn trọng lời hứa bảo mật với Charlie. “Nhưng,” lão nói thêm, “khoảng cách tương đối lớn.”

Vài phút sau, Johnson gọi cho Peter Cohen và nhóm đang ở Willkie Farr. Jack Nusbaum bật loa ngoài điện thoại trong phòng họp.

“Tất cả kết thúc rồi,” Johnson nói. “KKR thắng rồi.”

Tiếng la hét vang khắp phòng họp khi Johnson một lần nữa bị tấn công bởi những câu y chang như phản ứng của nhóm Horrigan.

“Ông nói vậy là sao, họ thắng là sao?” Cohen hỏi. “Thắng thế nào? Họ ra giá bao nhiêu? Chuyện gì đã xảy ra?”

“Tôi không thể nói,” Johnson trả lời. “Nhưng tôi biết giá bên họ đưa ra cao hơn đáng kể so với giá của chúng ta.”

Quá giận dữ, Cohen và những người khác ép Johnson phải tiết lộ thêm thông tin. “Tôi không thể nói giá cụ thể là bao nhiêu,” cuối cùng Johnson đành phải nói. “Nhưng tôi tin rằng cách xa khoảng 4 hoặc 5 đô-la. Tôi có thể nói với anh rằng các anh sẽ không đánh bại sự chênh lệch giá 5 đô-la. Họ thực sự thuyết phục hơn.”

-

Theo chỉ thị của Johnson, Linda Robinson bắt đầu gọi cho các phóng viên vào lúc 12 giờ rưỡi. “Kết thúc rồi,” cô nói với một phóng viên. “Chúng tôi đã bị loại. Sẽ không có đấu giá nữa.”

Peter Atkins gọi lại cho Goldstone lúc 12 giờ rưỡi.

“Nghe này, Steve, tôi đã thảo luận quan điểm của anh với nhóm của chúng tôi,” Atkins nói. “Tất cả những gì tôi có thể nói với anh là: quan điểm của anh về sự công bằng trong quá trình đấu giá này là không đúng. Thực tế là khách hàng của anh đã ở vị trí cao trong vòng đầu tiên, và không hề bị mất quyền lợi trả giá cao trong vòng đấu này. Không có vấn đề gì về sự không công bằng ở đây.” Atkins nói rõ sẽ không có chuyện mở lại cuộc đấu giá.

“Tôi thấy những điều anh nói không đủ sức thuyết phục,” Goldstone bình tĩnh trả lời. “Anh có nghĩa vụ pháp lý phải chấp nhận giá thầu thứ hai của chúng tôi. Các giám đốc có nghĩa vụ phải làm điều đó. Họ đơn giản là không thể quay lưng với chúng tôi ở thời điểm hiện tại. Chúng tôi muốn đấu thầu một lần nữa.”

Xét theo khía cạnh nào đó, Goldstone đã đúng. Không có quy tắc nào kiểm soát quá trình đấu thầu. Hiện tại, cơ chế pháp luật đang được xây dựng và liên tục thay đổi, trong khi hàng loạt các trận chiến tiếp quản vào giữa những năm 1980 vẫn diễn ra. Hầu hết các vụ kiện được Tòa án Delanc Chancery quyết định, thể hiện rất rõ quan điểm rằng các giám đốc có nghĩa vụ phải thực hiện cuộc đấu giá một cách công bằng. Nhưng không có quy định làm thế nào để kết thúc một vụ đấu thầu. Vào cuối những năm 1980, dù có rất nhiều cuộc đấu giá diễn ra, hội đồng quản trị vẫn không tìm được lời giải cho câu hỏi hóc búa này. Cuộc đấu giá trị giá 6 tỷ đô-la của Federated Department Stores đầu năm 1988 đã kéo dài trong nhiều tuần, dù đã có những cố gắng quyết tâm kết thúc nó. Cuối cùng, hầu hết các cuộc đấu giá đều kết thúc khi giá thầu tăng lên quá cao với tất cả các bên, trừ bên sở hữu.

Atkins và Goldstone nói chuyện suốt gần một giờ đồng hồ, cả hai đều ngang bướng như nhau, họ cãi vã qua lại đến phát mệt như đang chơi tennis. Tất nhiên, điều trớ trêu là Goldstone không biết liệu Shearson và Salomon có sẵn sàng đấu giá tiếp không. Johnson thì chắc chắn sẽ không đấu giá tiếp. Mặc dù vậy, Goldstone biết họ sẽ không còn cơ hội nếu anh không thành công với yêu cầu mở lại cuộc đấu giá.

Peter Cohen có quá nhiều thứ để mất nếu từ bỏ ngay bây giờ bất kể Johnson có nói gì.

Vài phút sau cuộc gọi của Johnson, anh bấm điện thoại, gọi cho phóng viên và bất cứ ai anh có thể nghĩ ra để có thông tin về giá thầu của Kravis. Anh muốn chiến đấu, nhưng trước tiên anh phải biết mình đang chiến đấu với cái gì. Ngay lập tức, anh nghe được tin đồn về thành phần giá thầu của Kravis. Rõ ràng Kravis đã tăng giá thầu bằng cách đưa vào cơ cấu giá nhiều chứng khoán và ít tiền mặt hơn Shearson.

Lúc đầu, Cohen không thể hiểu điều này. Lúc nào cũng vậy, Johnson luôn trích dẫn lời Hugel, lặp lại cùng một câu chủ đạo: Tiền mặt là vua. Nếu Kravis nhét thêm chứng khoán vào cơ cấu giá thầu của anh ta, Cohen nhận ra, bằng cách nào đó luật chơi đã thay đổi. *Lại thay đổi!*

Ý tưởng về việc tăng cơ cấu "tiền giấy" trong giá thầu xuất hiện trong đầu anh. Nếu Kravis có thể làm điều đó, tại sao Shearson không làm được? Cohen gọi điện thoại cho trợ lý của mình, Andrea Farace, và yêu cầu thực hiện một bộ số liệu mới trên máy tính: tăng giá trị "tiền giấy" và giảm tiền mặt. Vẫn còn quá sớm để xem xét nghiêm túc một giá thầu mới. Đó là sau này, nếu có thể. Nhưng với Cohen, rõ ràng họ phải xem xét mọi khả năng.

Còn một điều nữa rất rõ ràng: quyết định rút lui của họ là quá sớm. Cohen gọi cho Johnson, và yêu cầu không có bất kỳ thông cáo báo chí nào.

"Quá muộn rồi," Johnson nói. "Thông cáo đã được phát đi rồi."

"Nghe này, tình hình bây giờ giống như trong đêm bầu cử. Chúng ta chưa có đầy đủ thông tin để nhận thua. Có thể chúng ta đã thua, nhưng hãy đợi đến khi nào có nhiều thông tin hơn về nó."

“Chết tiệt, Peter, thỏa thuận chết tiệt này xong rồi,” Johnson nói, sự cáu kỉnh thể hiện rõ trong giọng nói. “Vậy thì sao đây, anh có muốn phát đi một thông cáo mới không?”

“Không đâu,” Cohen nói. “Có vẻ như chúng ta có thể đấu giá một lần nữa.”

“Làm sao anh có thể đấu giá một lần nữa đây?”

“Nghe này, chúng ta có thể trả giá bao lâu tùy thích.”

“Được rồi, anh muốn trả giá thế nào?”

Cohen vẫn chưa có ý tưởng nào về việc này, anh chỉ đơn giản muốn mở ra cơ hội để lựa chọn. Johnson thấy bối rối. Lão không hiểu làm thế nào Shearson có thể khởi động cuộc đấu thầu vào thời khắc muộn mằn thế này. Lão thì chắc chắn không còn ham hố gì nữa rồi.

Johnson gọi cho Goldstone, anh ta cũng nghiêng về việc không ngại tiêu tốn mất bao nhiêu thời gian. “Ross, đó là tiền của họ,” vị luật sư nói. “Nếu họ muốn đấu tiếp, ông cứ để cho họ làm… đến nước này rồi, trừ khi ông không muốn điều hành công ty nữa, ông phải để họ trả giá…”

“Nhưng tất cả kết thúc rồi…”

“Ross, ông không thể nói như vậy. Ông phải chờ xem. Họ phải làm gì đó với cuộc đấu thầu trong đêm nay. Không thể để đến ngày mai được.”

Johnson nghĩ điều này thật nực cười. Tình hình đã trở lại giống như giấc mơ mà họ đã có sáu tuần trước. Bất đắc dĩ, lão cho dừng việc phát đi thông cáo báo chí mới. Vào lúc 1 giờ rưỡi, bực mình vì kế hoạch bị thay đổi, Linda Robinson bắt đầu gọi lại cho các phóng viên để hủy bỏ việc phát đi thông cáo vào sáng sớm. Một số phóng viên đã đi ngủ. Chỉ một số ít tờ

báo, trong đó có tờ *The New York Times*, có thể đưa tin tức thay thế trong các số báo mới nhất của họ.

Khi Johnson đang suy nghĩ về diễn biến mới nhất, Frank Benevento hối hả bước vào, tay vẫy vẫy một bản in mới. Benevento rất phấn khích. Nếu nhóm cắt giảm phần tiền mặt trong giá thầu, họ có thể khiến chứng khoán tăng mạnh. Trên thực tế, họ có thể tăng mệnh giá của giá thầu mà không làm tăng mức độ rủi ro.

Johnson hoài nghi. Thay thế tiền mặt bằng chứng khoán cho mức giá đáng ngờ này ư, lão chẳng thấy hợp lý chút nào. “Frank, làm thế quái nào anh định giá như thế được?”

“Ông không thể,” Benevento nói. “Nhưng rõ ràng, họ đang làm như vậy.”

“Thật vớ vẩn!” Johnson nói. “Thật vô lý hết sức. Charlie luôn nói với chúng ta tiền mặt là vua. Ai lại ngu ngốc nhìn nhận theo cách đó.”

Khoảng 3 giờ, Johnson về căn hộ của mình, không muốn làm gì thêm với vụ mua lại mà lão đã nửa muốn không bao giờ phải nghĩ tới. Khi bước ra ngoài, lão cũng có chút nghĩ đến Cohen và Benevento, những người muốn đấu thầu thêm lần nữa. Kiểu nói đó thường thấy ở những người đã quá mệt mỏi, thất vọng, đã lao lực quá nhiều và có quá ít thời gian để ngủ.

Theo Johnson, con rắn đã chết. Chỉ có cái đuôi của nó vẫn còn ngoe nguẩy.

-

Ngồi một mình trong văn phòng, Goldstone không có ý định từ bỏ quá dễ dàng. Anh không bận tâm Johnson muốn gì. Nếu muốn giành chiến

thắng, họ phải đấu giá. Và họ phải trả giá ngay bây giờ.

Bật loa ngoài điện thoại ở Willkie Farr, Goldstone lại đấu tranh cho việc mở lại vụ đấu giá. Atkins không sẵn sàng làm như vậy. “Hãy quyết định giá thầu tốt nhất của bên anh, và gửi đến ngay bây giờ. Hãy đợi họ mời bên anh, và kết thúc ở đây… Các anh phải hành động đi, đừng nói xuông. Quên việc gửi thư đi. Chỉ cần trả giá thôi.”

“Chờ một chút,” John Gutfreund nói. “Chúng tôi không biết chuyện gì đang xảy ra. Chúng tôi không muốn đấu thầu với chính mình.”

Cũng giống như Cohen, Gutfreund muốn giành chiến thắng hơn ai hết, hơn cả những người mong muốn nhất. Nhưng với việc mạo hiểm hàng tỷ đô-la, hai giám đốc điều hành không sẵn sàng tăng giá thầu khi chưa có đầy đủ thông tin. Theo họ biết, Kravis chỉ trả hơn họ 1 đô-la. Lần trước, Johnson đã phán đoán sai. Nếu họ tăng giá thầu thêm 5 đô-la/cổ phiếu - tương ứng với hơn 1 tỷ đô-la - chỉ dựa trên lời khuyên mơ hồ của Johnson, họ sẽ có nguy cơ lãng phí số tiền đó. Họ sẽ giống như những kẻ ngốc, và rất có khả năng phải nhận lời chỉ trích từ chính hội đồng quản trị của mình chứ chưa nói đến việc kiện tụng. “Nghe này, tôi sẽ không trả giá cho đến khi chúng tôi biết đang đấu thầu với cái gì,” Gutfreund nhắc lại.

Gutfreund không tin việc Kravis đã trả giá ở mức 105 đô-la hoặc 106 đô-la. Nó quá cao. Chủ tịch của Salomon thất vọng vì đã sáu tuần rồi Goldstone vẫn không biết được ủy ban đặc biệt muốn gì. Ông cũng nghi ngờ Johnson biết nhiều hơn những gì lão nói ra.

“Tôi rất lo rằng Davis Polk đang âm mưu với Ross Johnson để giấu giếm thông tin, không thông báo cho chúng ta,” Gutfreund nói với Goldstone. “Ross biết giá thầu là bao nhiêu. Và tôi muốn biết điều đó. Bây giờ, hãy hỏi ông ta đi.”

"Không, ông ta không nói đâu," Goldstone đáp lại. Lão không nói dối; Johnson cũng không nói với anh chi tiết về cuộc trò chuyện của lão với Hugel. "Nghe này, các ông phải trả giá thầu."

"Steve," Tom Hill xen vào, "chúng tôi phải biết Henry trả giá bao nhiêu."

"Chúng ta không thể tìm ra giá thầu của họ," Goldstone phản đối. "Và trong khi chúng ta đang cố gắng tìm ra nó, KKR sẽ có nguyên đêm nay để đàm phán thỏa thuận sáp nhập. Chúng ta phải hành động ngay bây giờ."

Khi các cuộc tranh luận kéo dài, Goldstone nhận ra cách duy nhất để khiến Shearson và Salomon tiếp tục đấu thầu là tìm ra giá thầu của Kravis. Anh gọi Atkins. Lần này, trên thực tế anh đã hét vào điện thoại.

"Thật quá đáng! Anh phải cho chúng tôi biết bên kia trả giá bao nhiêu! Các giá thầu rất sát nhau, chúng tôi phải biết trước khi có thể trả giá một lần nữa."

"Nghe này," Atkins nói, "tại sao anh không nói chuyện với Ross Johnson. Tôi sẽ không nói với anh bất cứ điều gì đâu. Hãy nói chuyện với Johnson. Ông ấy đã nói chuyện với Hugel."

Goldstone bối rối cúp máy. Tại sao Atkins lại đề nghị anh gọi cho Johnson? Johnson không biết gì cả. Hay ông ấy biết gì đó?

Goldstone gọi cho Johnson trước khi lão rời số 9 khu Tây. "Ross, chuyện gì đã xảy ra khi ông nói chuyện với Hugel?" anh hỏi. "Có chuyện gì thế?"

Johnson vẫn đang bảo vệ Hugel, né tránh không trả lời sự thật. Lão lặp lại những gì đã nói trước đó về sự khác biệt mức giá 4 hoặc 5 đô-la.

"Steve, kết thúc rồi."

Cúp máy, Goldstone sợ hãi gọi cho nhóm đang ở Willkie Farr. Anh có thể nghe thấy sự bực dọc trong giọng nói của Gutfreund; sự khinh miệt của Tổng Giám đốc Điều hành Salomon đối với anh đã rõ rành rành. Tuy nhiên, anh vẫn gọi lần cuối. “Nghe này, không cần phải biết con số chính xác đâu,” Goldstone nói. “Hãy trả giá đi.”

Cuối cùng, cố gắng của anh chẳng đi đến đâu. Khi lần cuối cùng đặt điện thoại xuống, Goldstone nhận ra Dennis Hersch vẫn đang nghe qua loa điện thoại. Hersch mặc đồ ngủ, ngồi đó, uống cà phê và lắng nghe Goldstone suốt cả đêm. “Anh bạn, không phải anh xử án ở Tòa án tối cao,” anh ta nói. “Nhưng anh đã cố gắng rất nhiều.”

Đến 3 giờ, nhóm ở Willkie Farr đã kiệt sức. Tinh thần chiến đấu đã biến mất, thay vào đó là những khuôn mặt u sầu. Họ biết khi mặt trời mọc Kravis có thể đã có thỏa thuận sáp nhập. Họ lắc đầu, nói có lẽ vụ này kết thúc thực sự rồi. Mọi người bắt đầu chậm rãi rời đi.

Gutfreund đến chỗ Cohen. “Peter nói, chúng ta đã có sự hợp tác tuyệt vời,” ông nói. “Chúng ta đã rất ăn ý với nhau. Chúng tôi rất vui với sự hợp tác này, và học hỏi được rất nhiều. Hợp tác lần sau nhé.”

“Lần sau hợp tác,” Cohen nói.

-

Cách đó bốn dây nhà, các cuộc đàm phán ở Skadden Arps đang từ tốn diễn ra cho đến đầu giờ sáng. Kravis, Roberts và Raether ngồi trong phòng họp, nhàn rỗi giết thời gian, trong khi các luật sư và nhân viên ngân hàng đầu tư của họ xử lý những chi tiết cuối cùng. Kravis rất hồi hộp. Họ đã có công ty trong tay. Thỏa thuận gần như đã đến hồi kết.

Khi nhiều giờ trôi qua, họ trở nên bồn chồn. Sao lại lâu như vậy? Sau nửa đêm, Bruce Wasserstein giật mình nhận cuộc gọi từ đối tác của ông, Joe Perella đang ở Tokyo. “Ngân hàng toàn cầu Wasserstein Perella có một bản tin cho chúng tôi à,” Roberts nói đùa.

Câu đùa đó bị cắt ngang khi Wasserstein tắt điện thoại. Perella vừa thấy một bài báo lan truyền thông tin về chi tiết giá thầu của Kohlberg Kravis. Wasserstein chuyển điện thoại cho Kravis, anh lắng nghe mặt lạnh như tiền, khi Perella đọc bài báo. Vài phút sau, anh nhận được một bản fax.

Bài báo này, là phiên bản sớm của bài viết sẽ xuất hiện trên tờ *Wall Street Journal* vào sáng hôm sau, trong đó có nêu giá thầu của nhóm quản lý chốt ở mức 101 đô-la/cổ phiếu, và suy đoán giá thầu của Kravis ở mức 103 đô-la/cổ phiếu hoặc cao hơn. Bài viết nêu vấn đề có thể Johnson sẽ trả giá thầu một lần nữa.

“Ý anh là gì, họ sẽ trả giá lần nữa à? Các hồ sơ thầu đã đóng rồi mà!”

Roberts giận dữ như muốn phát điên. Có lẽ trong ủy ban đặc biệt đã có ai đó rò rỉ thông tin chi tiết về giá thầu, chắc chắn là để đẩy giá thầu từ phía nhóm quản lý lên cao hơn. Cuộc đấu giá được cho là đã kết thúc. Cả Kravis và Roberts đều không chịu được trò bỡn cợt này.

Nhóm của Kravis đi thẳng vào phòng họp, nơi các nhân viên ngân hàng của hội đồng quản trị vẫn đang bàn thảo những vấn đề liên quan đến chứng khoán trong hồ sơ thầu. “Chết tiệt,” Roberts kể lại câu chuyện vừa rồi. “Chúng ta đang bị lừa, và tôi không thích điều đó chút nào.”

Các nhân viên ngân hàng từ Lazard và Dillon tỏ ý bất lực vì không biết chuyện gì. Dick Beattie túm lấy Casey Cogut cùng đi tìm Atkins. Đây là sự vi phạm nghiêm trọng quy tắc bảo mật: Nếu Perella đã nhìn thấy bài báo ở Tokyo, thì rất có khả năng Shearson và Salomon cũng đã biết thông tin.

Beattie lo lắng, nếu nhóm quản lý muốn quay trở lại trận đấu, thì đến giờ này, chắc hẳn họ đã có ý tưởng về mức giá để đánh bại nhóm của ông.

Beattie và Cogut đi lên lầu, theo sau là hai nhân viên ngân hàng của ủy ban, Bob Lovejoy của Lazard và Fritz Hobbs của Dillon Read, hai người này cũng rất tức giận về chuyện rò rỉ. Bốn người đợi bên ngoài văn phòng của Atkins trong gần nửa giờ. Một luật sư của Skadden, Mike Gizang, canh ở cửa, và không cho họ vào bên trong.

Cuối cùng, Lovejoy và Hobbs đẩy Gizang ra, và xông vào văn phòng của Atkins. Bên trong, gần một chục luật sư của Skadden đang đứng quanh phòng, tranh luận gay gắt. Atkins ngồi sau chiếc bàn làm việc bừa bộn. Hai nhân viên ngân hàng nhanh chóng được thông báo về những phản đối ngày càng gay gắt từ Goldstone.

Lovejoy cũng là một cựu luật sư, ông đã quen với xu hướng làm việc của các luật sư, việc đó khiến vụ việc không đi đến hồi kết. Ông lo nhiều hơn về George Roberts ở bên ngoài đang rất giận dữ. “Chết tiệt, các anh nói chuyện với nhóm quản lý để làm gì vậy? Chúng tôi không cho rằng ta sẽ liên lạc với họ. Chúng ta nên tiến hành thỏa thuận với KKR. Những lời đe dọa này thật ngớ ngẩn. Tại sao các anh lại coi trọng chúng như vậy?”

Để đáp lại, Atkins không nói nhiều. Anh đứng dậy, đi xuống cầu thang, và nói chuyện với Kravis và Roberts.

-

Bên ngoài cánh cửa văn phòng của Atkins, Beattie và Cogut nhìn thấy Mike Mitchell cùng các luật sư khác chạy ra chạy vào, cau mày vì lo lắng. Hai vị luật sư nhìn nhau với ánh mắt khó hiểu.

Chuyện gì đang xảy ra vậy?

Beattie nghĩ rằng ông biết chuyện gì.

“Phía bên kia gây khó cho các anh à?” Ông thăm dò Mike Gizang. Từ biểu hiện của Gizang, Beattie biết Shearson đang phản công.

Khi Atkins bước ra vài phút sau đó, Beattie đối mặt với anh.

“Chúng tôi có một số vấn đề,” Atkins nói, chỉ tay vào trong phòng “Chúng tôi gặp phải một số người hơi điên điên.”

Atkins đi theo các luật sư của Kravis xuống tầng dưới, đến phòng họp, nơi Kravis, Roberts và những người khác đang chờ. Đơn giản là Kohlberg Kravis không chịu được việc rò rỉ thông tin, có thể khuyến khích Shearson tranh đấu, Beattie nói. “Giá thầu của chúng tôi không phải là để cung cấp cho kẻ khác.Thật quá đáng, chúng tôi sẽ không chịu đựng thêm được nữa.”

Trong khi đó, ở trên lầu, Beattie tình cờ nghe được thư ký của hội đồng quản trị, Ward Miller, gọi điện cho các giám đốc thông báo họ phải có mặt ở cuộc họp ủy ban đặc biệt lúc 7 giờ 30 phút, hoặc cuộc họp lúc 11 giờ với toàn thể hội đồng quản trị.

“Nghe này,” Raether nói, “7 giờ 30 phút cái quái gì. Hãy gọi họ dây và bảo họ đến đây. Hãy ký tên đi. Điều này thật điên rồ.”

“Chúng tôi không thể làm thế,” Atkins nói. “Họ còn đang ngủ.”

Kravis rất tức giận. “Chúng tôi chơi theo luật. Bây giờ thì sao, chết tiệt, ai đó đã biết được giá thầu của chúng tôi, và chúng tôi đang bị lợi dụng.”

“Các ông không bị lợi dụng,” Atkins nói. “Các ông hoàn toàn không bị lợi dụng.”

“Chúng tôi đang bị như vậy đấy!” Kravis nói, giơ ra bản sao bài báo. “Ý tôi là, hãy nhìn vào cái này. Làm sao lại thế này?”

Không hài lòng, Kravis và Roberts lui vào một phòng họp để suy nghĩ về động thái tiếp theo của họ. Khi đó, Wasserstein lúng túng như muốn vào cùng. Casey Cogut biết Kravis không còn tin tưởng Wasserstein đã đóng cửa trước mặt vị chiến lược gia nổi tiếng. “Xin lỗi, Bruce, việc này là bí mật,” Cogut nói một cách nghiêm túc. Raether phá lên cười.*

Nhóm của Kravis quyết định rằng nguy cơ về một cuộc phản công từ phía Shearson là có thật. Rốt cuộc, họ sẽ phải làm gì. Kravis và Roberts nhận ra dù không thể ngăn Cohen đấu thầu, nhưng họ có thể hy vọng sẽ thúc giục hội đồng quản trị đặt ra thời hạn cho cuộc đấu giá. Họ ấn định là 1 giờ chiều, chỉ hai giờ sau cuộc họp hội đồng quản trị vào sáng hôm sau. Như vậy, họ sẽ cho nhóm quản lý tám giờ để tấn công. Kravis đặt cược, hy vọng họ sẽ bỏ cuộc.

…

Họ đã không bỏ cuộc.

Khi Cohen thức dậy vào sáng hôm đó, từng tế bào trên cơ thể anh đều như hét lên: phải nối lại trận chiến RJR Nabisco. Anh gọi cho Andrea Farace, anh này xác nhận những gì Cohen đã nghi ngờ: Bằng cách thêm “tiền giấy” và cắt giảm tiền mặt, họ có thể táng giá thầu danh nghĩa mà không cần tăng số tiền thực tế phải trả. Cohen hỏi ý kiến Tom Strauss, và thấy các giám đốc điều hành của Salomon đã sẵn sàng tham chiến.

Tiếp theo, anh quay số đến nhà Nusbaum, luật sư bên anh.

“Có điều gì ngăn cản chúng tôi thực hiện cuộc đấu giá khác không?”

“Không.”

“Vậy đó là điều chúng tôi muốn làm…”

CHƯƠNG 18

"Có một điều quan trọng," Peter Atkins bắt đầu, "là cuộc họp ngày hôm nay cũng sẽ cần sự rõ ràng và cẩn trọng như bất kỳ cuộc họp nào đã diễn ra ở phòng họp này."

Tám giờ kém 15 phút sáng thứ Tư ngày 30 tháng Mười một, khi các giám đốc chậm rãi đi đến Skadden Arps, Atkins tập hợp họ trong một phòng họp không có cửa sổ trên tầng 30. Những bức tranh nghệ thuật hiện đại rất khó mô tả trang điểm cho các bức tường màu trắng ở hai đầu của căn phòng. Charlie Hugel ngồi xuống chiếc ghế ở đầu bàn họp dài hình móng ngựa được làm bằng gỗ sồi, rải rác trên đó là những chiếc bút chì sắc nhọn. Dường như tâm trạng ông rất tốt; ông nhặt một quả táo từ chiếc xe đẩy để làm dịu cái bụng đang sôi ùng ục vì đói.

Bên phải Hugel là Marty Davis, bên trái là Atkins, Bill Anderson, Albert Butler và John Macomber. Bốn vị giám đốc bên ngoài khác cũng đã có mặt: Bob Schaeberle, Juanita Kreps, Vernon Jordan và John Medlin, ở đầu bàn bên kia, các nhân viên ngân hàng từ Dillon Read và Lazard đang ổn định chỗ ngồi. Phía sau các nhân viên ngân hàng, là một bàn ăn tự chọn chất đầy bánh sừng bò, bánh mì tròn và pho mát kem, bình đựng nước cam cùng bình đựng cà phê.

"Chúng ta phải cố gắng," Atkins nói, "để đưa ra quyết định có lợi nhất cho các cổ đông. Quá trình này sẽ được tính phí. Có lẽ, sẽ có các tranh

chấp giữa những nhà thầu." Atkins tiếp tục nhấn mạnh điều mà anh gọi là "một cảnh báo cơ bản": "Không bình luận" là phản hồi thích hợp duy nhất cho bất kỳ câu hỏi điều tra nào về những gì sắp xảy ra. "Bí mật phải được duy trì bằng mọi giá."

Sau đó, Atkins bắt đầu thông báo cho các giám đốc những sự kiện diễn ra tối hôm trước: Thư của Jack Nusbaum được đọc to và chi tiết cùng các cuộc gọi điên cuồng của Goldstone được phát lại. Sự sụp đổ nhanh chóng của hồ sơ thầu bên First Boston được kể lại chi tiết. Các cuộc đàm phán về chứng khoán của Kravis cùng khiếu nại của anh về một vụ rò rỉ thông tin sau khi câu chuyện của Dow Jones xuất hiện ở Tokyo cũng được nêu chi tiết.

"Họ đã đưa ra tối hậu thư," Atkins nói. "Nếu đến 1 giờ, hồ sơ thầu của họ không được thực hiện, họ sẽ rút lại."

Felix Rohatyn có thể nhận thấy sự nhẹ nhõm trên khuôn mặt của các giám đốc khi họ có thể chọn Kravis là người chiến thắng. Mọi người có thể nghe thấy tiếng xì xào giữa các giám đốc khi họ tập trung vào phòng họp, và so sánh vẻ mặt đó với những phản ứng kinh hoàng về bài viết trên trang bìa tờ *Time*… *Trông thật kinh khủng*. *Làm thế nào họ có thể ngu ngốc đến vậy?… Lẽ ra họ phải biết lão có thể nói bất cứ điều gì… Tại sao họ không gửi lão đến Patagonia?…*

Ross Johnson đã trở thành một biểu tượng quốc gia của lòng tham. Không ai trong phòng họp này muốn giao công ty cho lão. Nếu lão đến với tư cách là người trả giá cao hơn rất nhiều, họ sẽ không còn lựa chọn nào khác, ngoài việc tuyên bố lão là người chiến thắng. Nhưng nhiều người đã thầm vui mừng vì sự lựa chọn của họ đã rõ ràng.

Trong suốt ba giờ, hội đồng quản trị và các cố vấn xem xét những sự kiện đã diễn ra trong 10 ngày qua. Lazard và Dillon xem xét chi tiết hai gói thầu, đặc biệt tập trung vào các cơ cấu chứng khoán trong giá thầu của cả hai bên. Ron Grierson, tham gia họp trên điện thoại từ London, đưa ra hàng tá câu hỏi đầy lo lắng, và mọi người đều biết tất cả câu hỏi đó đều xuất phát từ nỗi sợ bị kiện tụng của ông ta. Khi cuộc họp tạm dừng lúc 11 giờ kém vài phút, Hugel thông báo cho các giám đốc một vài tin tức. Ông nói: Sau giờ nghỉ giải lao, Henry Kravis và George Roberts sẽ được mời đến để trình bày trước hội đồng quản trị.

"Ồ, và còn một điều nữa," Hugel nói.

"Ross Johnson đang ở đây."

-

Sáng hôm đó, Johnson thức dậy với cảm giác cất được gánh nặng khỏi ngực. Theo cách nào đó, lão cảm thấy vẫn ổn khi toàn bộ cuộc chiến đã kết thúc. Ít nhất là bây giờ, mọi người đều có thể tiếp tục cuộc sống của mình. Lão nói với Laurie: "Anh nghĩ những gì chúng ta sẽ làm là, hôm nay anh sẽ tham dự cuộc họp hội đồng quản trị và ngày mai, chúng ta sẽ bay về Atlanta."

Khoảng 9 giờ, Johnson đi bộ ngang qua quảng trường đi đến văn phòng của lão. Lão ở đó được một lát thì Cohen gọi, nghe giọng anh có vẻ phấn khích. "Chúng tôi sẽ thực hiện một cuộc đấu giá khác. Ông nghĩ thế nào về việc nâng giá cao hơn?" Anh nói, đề cập đến một con số với cơ cấu tiền mặt thấp, chứng khoán PIK cao. "Tất cả các con số đều khả thi… Ông có đồng lòng với chúng tôi không?"

Johnson từ lâu đã mất khả năng hoài nghi. Không có điều gì từ miệng của một giám đốc điều hành ở Phố Wall sẽ làm lão ngạc nhiên nữa. “Anh đang nói với tôi rằng những con số đó sẽ khả thi giống như 96 cộng 4 phải không?” Lão hỏi, nhắc đến cơ cấu giá thầu trước đó của họ.

“Hoàn toàn giống như vậy,” Cohen nói. “Xét về triển vọng điều hành công ty, ông thực sự sẽ thấy tốt hơn vì chúng tôi sẽ sử dụng ít tiền mặt hơn.”

Johnson suy nghĩ một giây “Anh nói cái quái gì vậy,” lão nói. “Nếu anh muốn tiếp tục và nâng giá lên thì hãy cứ làm đi.” Johnson nói thêm: Cảnh báo duy nhất của lão là, lão không còn khả năng đảm bảo để nhóm của Cohen có thể cắt giảm ngân sách cần thiết, để thỏa thuận này có lãi với mức giá đó.

“Đừng mong chờ phép màu,” Johnson nói với Cohen. “Vì bây giờ chúng ta đang ở trong xứ sở của những điều kỳ diệu.” Johnson gác máy với cảm giác lão như một người đang chịu tang tại đám tang của chính mình. Giờ đây, trò chơi này là của Shearson.

Johnson đến Skadden để dự cuộc họp hội đồng quản trị lúc mười 11 giờ kém vài phút, theo sát lão là Hội anh em vui vẻ mới — Horrigan, Henderson, Jim Welch và Bob Carbonell. Mặc dù chắc chắn họ đã thua, Johnson vẫn thấy vui. Lão trông đợi được xem pháo hoa khi Cohen nã lựu đạn. Sau một tháng được coi là biểu tượng của lòng tham, Johnson thấy vui khi có cơ hội được nhìn thấy các giám đốc của mình toát mồ hôi hột. “Thật vui khi thấy họ cứ đấu giá vu vơ không biết điểm dừng,” lão cười thầm với cách lão đi trước bọn họ một bước. “Hãy xem họ quằn quại thế nào.”

Nhóm của Cohen cũng đã sẵn sàng. Jack Nusbaum sẽ gặp Johnson lúc 11 giờ kém vài phút ở sảnh của Skadden Arps. Anh mang đến một lá thư đe dọa thứ hai — họ không nhận được câu trả lời cho lá thư đêm trước — yêu cầu mở lại cuộc đấu giá. Nusbaum và Johnson sẽ cùng tham gia cuộc họp hội đồng quản trị, và cố gắng ép họ phải mở lại cuộc đấu giá.

Nhưng khi Nusbaum đến, anh không tìm thấy Johnson. Anh đợi 10 phút trước khi đi lên lầu. Ở đó, anh thấy nhóm của Johnson đang đợi trong phòng họp ở tầng 32, hội đồng quản trị họp ở dưới đó ba tầng.

Johnson vui vẻ, lạc quan, cười nói và kể chuyện vui trong khi chờ tham gia cuộc họp. "Điều này chẳng phải điên rồ sao?" lão hỏi Nusbaum. Johnson không biết chuyện gì sẽ đến, nhưng lão hứa với Nusbaum một điều. "Chúng ta sẽ bắt họ trả món nợ này."

Nusbaum không có tâm trạng để đùa. Trong khi chờ đợi, anh đi qua đi lại đầy lo lắng. Anh nhìn đồng hồ. 11 giờ 15 phút, và nếu hội đồng quản trị bắt đầu cuộc họp đúng giờ, thì đến giờ này, họ đã có thể bỏ phiếu cho một thỏa thuận với Kravis. Anh không đủ bình tĩnh để chờ đợi lâu hơn. Thời gian sắp hết.

Anh gọi đến văn phòng của Atkins. Thông điệp của anh rất đơn giản: Nếu các giám đốc không cho Johnson vào cuộc họp hội đồng quản trị của lão, họ sẽ gửi thư cho hội đồng mà không có sự hiện diện của lão. Nusbaum gác máy và đợi thêm 15 phút nữa. Atkins không trả lời cuộc gọi.

Nusbaum quay số gọi Cohen ở Shearson. Giọng anh đặc biệt căng thẳng.

"Nghe này, Peter, chúng ta đang bị cản trở. Ross không được tham gia cuộc họp. Cuộc họp đang diễn ra mà không có chúng tôi. Nếu chúng ta

muốn đi tiếp với giá thầu cao hơn, tốt hơn hết là hãy trả giá thầu ngay bây giờ." Cohen lắng nghe rồi nói: "Tôi sẽ gọi lại cho anh."

-

Lúc 11 giờ 12 phút, Kravis và Roberts bước vào phòng họp của hội đồng quản trị vào cùng Raether và Beattie. Cả bốn người đã đến Skadden lúc 9 giờ 45 phút. Theo dự kiến, họ sẽ ký một thỏa thuận sáp nhập và mua lại RJR Nabisco. Thay vào đó, họ được chỉ ra ngồi ở khu vực lễ tân. Ngay sau đó, các nhân viên ngân hàng đầu tư của nhóm bắt đầu đến. Wasserstein đã ở đó. Gleacher bước vào, tức giận vì đêm trước không được mời. Jeff Beck được trở lại sau thời gian bị cấm cửa cũng đã đến. Được một lúc, Casey Cogut tìm được một căn phòng trống, ở đó Roberts, Kravis và Raether có thể tham khảo ý kiến của các nhân viên ngân hàng lắm lời mà không bị ai nghe lỏm.

Cả ba người đều trở nên lo lắng. Sáng hôm đó, các tờ báo đều đưa tin rằng nhóm của Johnson sẽ trở lại cuộc đấu. Vậy mà đến bây giờ, vẫn chưa thấy có dấu hiệu nào của họ. Trong khi chờ đợi, họ lo lắng tự hỏi không biết hội đồng quản trị đang nghĩ gì. Cuối cùng, Hugel bước vào và yêu cầu họ trình bày trước các giám đốc.

Bây giờ, khi bước vào phòng họp, Kravis và Roberts biết họ phải làm thật tốt. Giờ không phải là lúc để phàn nàn về Johnson hay bất cứ điều gì khác. Nếu họ muốn giành chiến thắng trước hội đồng quản trị, thì giờ chính là lúc Davis, Hugel và Macomber đều phải tin rằng gói thầu của Kohlberg Kravis là an toàn, đảm bảo, và hướng tới lợi ích tốt nhất cho nhân viên cũng như các cổ đông.

Khi các giám đốc đã yên lặng, Roberts trình bày chiến lược của Kohlberg Kravis. Họ sẽ không đến đây để chia năm xẻ bảy RJR Nabisco. Nếu thành công, họ dự định giữ cho công ty càng nguyên vẹn càng tốt. Khoảng 20% tài sản của công ty sẽ được bán. Các cổ đông có thể được chia phần lợi nhuận thông qua 25% vốn cổ phần sẽ được phân phối dưới dạng chứng quyền. Roberts nhấn mạnh rằng anh muốn đây là một thỏa thuận an toàn. Thỏa thuận mua lại lớn nhất trong lịch sử Phố Wall không thể mạo hiểm với hệ số năng lực trả nợ thấp. Họ sẽ chăm sóc đặc biệt cho các nhân viên. Các công ty của Kohlberg Kravis sẽ thuê hơn 300.000 công nhân, Roberts nói họ biết giá trị của việc giữ cho nhân viên của mình được hạnh phúc.

Đó là một bài phát biểu đáng tin cậy, được chuẩn bị kỹ lưỡng với mục đích dỗ dành. Trong 15 phút sau đó, Roberts và Kravis trả lời các câu hỏi. Vai trò của Paul Sticht sẽ là gì? Hoàn toàn là một thủ lĩnh lâm thời, Roberts nói.

"Anh có chắc thắng với buổi đấu giá lúc 1 giờ chiều không?" Một giám đốc hỏi.

"Rất chắc chắn."

"Hãy sát cánh cùng chúng tôi nhiều nhất có thể," Kravis nói.

Sau đó, Hugel và Atkins theo nhóm của Kravis vào một phòng khác. Hugel kiên quyết yêu cầu trước khi bỏ phiếu lần cuối, họ phải đàm phán một số vấn đề. Đó là cái mà họ gọi là Kế hoạch hai mục hướng tới quyền lợi của các nhân viên, chẳng hạn như chi phí thuyên chuyển. Trong 20 phút, họ trải qua một cuộc đàm phán phức tạp về các vấn đề rất khó hiểu như một nhân viên phải thuyên chuyển đi bao xa mới đủ điều kiện nhận tiền

bồi hoàn, vấn đề mà Raether rất ngạc nhiên nên mô tả nó như “một thứ vô cùng khó tin”. Roberts ngồi một bên, tròn xoe hai mắt nhìn Kravis.

-

Còn một giờ nữa là đến hạn chót.

Các vấn đề quan trọng như chi phí thuyên chuyển đã được bàn thảo ổn thỏa, Beattie dẫn Kravis và Roberts đến một phòng họp trống để chờ cuộc bỏ phiếu lần cuối của hội đồng quản trị. Văn phòng họ chọn có vị trí chiến lược, ở quanh một góc chỉ cách phòng họp khoảng 6m. Bằng cách đứng ở góc đó, họ có thể dễ dàng nhìn thấy tất cả những người qua lại cửa phòng họp hội đông. Sau vài phút, Beattie đi ra từ căn phòng nhỏ đó, đi ngang qua cây cọ Kenthia cao khoảng 2m trồng trong một cái chậu lớn màu trắng, và chiếm lấy một vị trí ở góc chiến lược.

Trong nửa giờ, ông theo dõi thấy dòng người đều đặn các luật sư và nhân viên ngân hàng ra vào phòng họp của hội đồng quản trị. Là bạn của nhiều người trong số họ, Beattie cố tìm được một luật sư ở đây, một nhân viên ngân hàng đầu tư ở kia. Vài phút trước buổi trưa, ông nhận thấy hoạt động trở nên nhộn nhịp. Các luật sư với vẻ mặt lo lắng vội vã ra vào đông như kiến. Khi họ đi qua, Beattie nắm lấy một cánh tay. “Có chuyện gì thế?”

“Ross và Nusbaum đang ở đây,” luật sư nói, rồi hối hả chạy đi.

Beattie nguyền rủa. Ông tức giận nhưng không ngạc nhiên. Đến giờ này, Atkins và ủy ban đã kéo dài thời gian chờ đợi của họ đến hơn 12 giờ. Chỉ còn là vấn đề thời gian trước khi Johnson đưa ra một giá thầu khác. Beattie quay trở lại căn phòng nhỏ, nơi Kravis và Roberts đang chờ đợi trong lo âu.

Roberts không giữ được bình tĩnh trước thông tin đó. "Chết tiệt, chuyện gì đang xảy ra ở đây vậy?" anh sôi sục. "Tôi đã ở đây từ 9 giờ rưỡi đêm qua và chúng ta đang bị lừa. Chúng ta đang bị lợi dụng!

-

Ở Shearson, văn phòng của Cohen nhộn nhịp hoạt động. Tom Hill và một tá người khác ra vào như con thoi. Cohen đứng bên cạnh bàn, ngậm điếu xì gà, nghiên cứu một loạt tài liệu mới trên máy tính. Khi Nusbaum gọi, anh đã sẵn sàng đưa ra một con số cho giá thầu. Anh kiểm tra chéo với Gutfreund và Strauss ở Salomon, họ đang tự giam mình trong văn phòng được trang trí theo kiểu art-deco của Gutfreund. Tất cả những gì họ cần bây giờ là sự chấp thuận của Johnson và, điều không thể thiếu là: cam kết cắt giảm thêm thỏa thuận quản lý của lão, nếu nhóm giành chiến thắng.

Cohen đã chuyển cả hai yêu cầu tới Steve Goldstone ở Davis Polk, anh này lại chuyển tiếp những đề nghị đó đến Johnson hiện đang ở Skadden. Khi nghe về giá thầu dự kiến của Cohen, Johnson bắt đầu cười lớn. "Anh không thể nghiêm túc được ư," lão nói. Hoàn toàn không liên quan đến hành động này, Johnson chấp thuận bất kỳ sửa đổi nào của thỏa thuận quản lý mà họ cho là cần thiết.

10 phút sau, Cohen gọi lại cho Nusbaum.

"Đặt giá thầu đi," anh nói rồi đọc nhanh bộ số liệu, tiền mặt và chứng khoán. Nusbaum suýt mắc nghẹn.

Giá thầu là 108 đô-la/cổ phiếu. 25 tỷ đô-la.

Tâm trí của Nusbaum đang phải chạy đua. Muốn trả giá là một chuyện; để hội đồng quản trị tiếp nhận nó lại là chuyện khác. Họ đã ở Skadden

Arps được một giờ và chẳng có ai đoái hoài đến họ. Bằng cách nào đó, họ phải gây áp lực để mở lại cuộc đấu giá. Nusbaum nhìn đồng hồ. Đã quá trưa rồi. “Peter, họ không muốn chúng tôi ở đây,” Nusbaum nói. “Ở đây bắt đầu có mùi của sự che giấu.”

“Nếu họ không nhận giá thầu,” Cohen nói, “chúng ta sẽ đưa sự việc ra trước công luận.” Hội đồng quản trị không thể phớt lờ thông cáo trước công chúng. Họ sẽ phải soạn thảo một thông cáo báo chí.

Vài phút sau, Nusbaum quay số lần thứ hai gọi cho Atkins.

“Hãy nói với ngài Atkins,” anh nói với thư ký, “chúng tôi có một giá thầu mới phải trình lên, và sẽ thông báo công khai giá thầu đó.”

Nusbaum nghĩ: Có lẽ làm vậy sẽ khiến họ chú ý.

-

Nusbaum đã đúng.

Vài phút sau cuộc gọi của Nusbaum, Atkins nhận được tin nhắn gửi vào trong phòng họp. Anh túm lấy Mike Mitchell, và hai người bước nhanh ra khỏi khu vực chờ tràn ngập những nhân viên ngân hàng đầu tư của Kravis đang nhàn rỗi ngồi chờ, và đi xuống cầu thang bộ của Skadden. Khi xuống đến tầng 32, họ rẽ phải và đi vào hành lang. Họ thấy Nusbaum đang đứng một mình trong căn phòng chỉ có một chiếc bàn và điện thoại. Không có ghế; không có các bức tranh treo trên tường, nhưng có một quang cảnh đẹp nhìn ra cây cầu Queensboro, chỉ cách đó hai dãy nhà. Atkins nhận thấy, Nusbaum đang lo lắng.

“Nghe này, tôi đã có bức thư, mà những người khởi kiện bên tôi soạn thảo,” Nusbaum nói. “Tôi sẽ đưa nó cho anh, nhưng xin vui lòng đừng để ý

đến nó. Tôi thực sự ở đây để nói điều này, đây là giá thầu của chúng tôi."

Không ai có một mẩu giấy để viết ra các con số. Mitchell lấy một mẩu giấy từ trong ví ra, và ghi lại những gì Nusbaum nói với anh: 84 đô-la/cổ phiếu bằng tiền mặt, 20 đô-la/cổ phiếu ưu đãi PIK, và 4 đô-la/cổ phiếu có thể chuyển đổi. 25 tỷ đô-la.

"Tôi muốn nhấn mạnh là," Nusbaum kết thúc, "mọi thứ đều có thể thương lượng."

Atkins gật đầu. Khi anh và Mitchell rời đi, họ nhìn nhau và nở một nụ cười.

"Sẽ là một ngày rất thú vị đây," Mitchell nói.

Nusbaum gọi điện để báo cáo sau hành động đó. "Tôi không biết chuyện gì sẽ xảy ra," anh nói với Cohen. "Nhưng tôi nghĩ, chúng ta đã quay trở lại cuộc đấu."

-

Bên ngoài phòng họp, Beattie đang lang thang ở hành lang để tìm kiếm thông tin. Cho đến lúc này, không có ai nhìn thấy Johnson hay người của lão, chỉ có những báo cáo chưa được xác minh là họ đang ở trong tòa nhà này. Beattie túm được Atkins khi vị luật sư trở về sau cuộc nói chuyện với Nusbaum.

"Johnson và Nusbaum đang làm gì thế?" Beattie hỏi.

"Ồ," Atkins trả lời, "chúng tôi sẽ phải giải quyết những gì họ mới đưa cho chúng tôi."

"Họ đã đưa gì cho các anh?"

“Tôi không thể nói với ông.”

“Thôi nào, Peter, người bên tôi đã đợi cả đêm. Họ mệt mỏi vì bị lợi dụng. Giá thầu tốt nhất của chúng tôi đang ở trên bàn. Tôi nói cho anh biết, họ sẽ rời đi nếu mọi việc cứ tiếp diễn thế này. Và nếu họ làm như vậy, cả tôi và anh đều biết phía bên kia có thể tự do làm những gì họ muốn.”

“Tôi biết rồi,” Atkins nói, rồi mất hút vào trong phòng họp.

-

Sáng hôm đó, Mel Klein và ba trợ lý khác của Pritzker đang ở La Guardia chuẩn bị lên máy bay của hãng hàng không American Airlines để bay về Chicago. Khi hãng này không thể xếp bốn người đàn ông đã kiệt sức ngồi cùng nhau, họ quyết định bay chuyến tiếp theo. Klein bước xuống câu lạc bộ hải quân, và vì không có gì để làm, ông gọi cho Jim Maher.

Maher thông báo cuộc đấu giá vẫn chưa kết thúc. Kravis đã đưa ra giá thầu đâu đó khoảng 106 đô-la/cổ phiếu, và có vẻ phe anh ta sẽ giành chiến thắng. Đội Pritzker bắt đầu phấn khích.

Mở thầu lại ư? Klein tự hỏi. Chúng ta có nên gọi cho Jay và Tom không? Liệu có thể tăng cơ cấu tiền mặt trong giá thầu của chúng ta không?

Trong phút chốc, họ nhận ra hai bên đang cùng phỉnh phờ nhau.

“Xin lỗi, Mel,” Maher nói, “kết thúc rồi.”

-

Một giờ kém 20 phút, Atkins trở lại văn phòng nhỏ, nơi Kravis và Roberts đang chờ đợi. Không khí trong phòng lạnh băng khi Atkins nói. “Chúng tôi đã nhận được thông tin mới và không thể chấp nhận thời hạn 1 giờ chiều của bên anh,” vị luật sư nói. “Chúng tôi cần thêm thời gian.”

“Tuyệt đối không được.”Kravis nói.

Câu trả lời của Roberts cũng sắc lẹm như vậy. “Chúng tôi sẽ không chờ đợi nữa.” Khi Roberts nổi giận, đôi môi của anh mỏng và mím chặt, trông như một đường kẻ trên khuôn mặt giận dữ. “Thật kỳ quặc,” anh nói, gần như không giữ được bình tĩnh.

“Peter, chúng tôi sẽ không để bị lừa nữa. Đêm qua, anh đã nói với chúng tôi, rằng anh sẽ đề xuất gói thầu của chúng tôi với hội đồng quản trị, chúng tôi cũng đã có một thỏa thuận, và mọi thứ đều tốt đẹp. Bây giờ, hóa ra giá thầu của chúng tôi lại bị rò rỉ. Chúng tôi sẽ không cho anh thêm thời gian nữa.”

Beattie liền can thiệp. “Chờ đã, bình tĩnh đi,” ông nói. Vị luật sư quay sang Atkins. “Peter, anh có thể cho chúng tôi vài phút được không?”

Atkins rời đi. Khi cánh cửa đóng lại, Beattie nói với Kravis và Roberts bằng giọng điệu chỉ đủ để hai người nghe thấy. “George, Henry, bình tĩnh lại đi,” Beattie nói. “Họ đang chịu rất nhiều áp lực. Họ muốn đảm bảo mọi thứ được thực hiện đúng luật. Và trong việc này, chúng ta không giúp gì được cho họ…”

-

Vào lúc 12 giờ 50 phút, một dòng chữ chạy trên bản tin Dow Jones. Trong các phòng họp hội đồng quản trị, trên các sàn giao dịch trên toàn

quốc, những nhà môi giới và nhà đầu tư nhìn lên kinh ngạc.

“NHÓM QUẢN LÝ RJR ĐÃ NÂNG GIÁ THẦU LÊN 108 ĐÔ-LA/CỔ PHIẾU…”

Một phút sau, Beattie ngừng bài phát biểu của mình với Kravis và Roberts để nhận một cuộc gọi khẩn cấp. Đầu dây bên kia là một cộng sự của Kohlberg Kravis.

“Họ trả giá thầu một lần nữa rồi,” vị cộng sự nói.

“Ai?”

“Nhóm quản lý.”

“Cái gì?”

“Nhóm quản lý vừa cho đăng trên bản tin giá thầu mới của họ. Giá mới là 108 đô-la.”

“Tôi không tin. Anh đừng đùa tôi.”

“Đó là sự thật.”

Beattie gác máy và quay sang Kravis và Roberts.

“Các anh sẽ không tin điều này. Nhưng bản tin vừa đăng, họ đã trả giá thầu là 108 đô-la/cổ phiếu.”

Kravis phải ngồi phịch xuống. Nỗi sợ hãi nhất của anh đã thành hiện thực, dù anh phải thừa nhận nó không hẳn khiến anh ngạc nhiên. Johnson đã có cả đêm và cả buổi sáng để chuẩn bị giá thầu mới.

Giờ đây, khi họ chỉ còn cách chiến thắng 20 phút nữa, mọi thứ đã thay đổi.

Cuộc đấu chưa kết thúc. Công ty này bây giờ không phải là của họ. Thế giới này thật không công bằng.

Và đột nhiên họ phải đứng sau: 108 đô-la so với 106 đô-la.

Những lời nguyền rủa vang đầy căn phòng. “Họ sẽ không ký với chúng ta!” Raether nói, mắt nhìn đồng hồ. “Chúa ơi, chúng ta sẽ làm gì bây giờ?”

Sau đó, cũng đột ngột như khi cơn giận dữ bùng lên, họ bĩnh tĩnh trở lại. Một ý nghĩ chợt lóe lên trong đầu của cả Kravis và Roberts: Cohen đã làm gì? Lần đầu tiên trong 12 giờ qua, họ biết nhóm quản lý đang ở đâu.

Họ lập luận họ có thể lợi dụng việc này để thu lợi. Và họ sẽ cần phải có mưu kế. Họ không nên chỉ biết đe dọa sẽ bỏ đi nữa. Họ tranh luận thêm 20 phút về việc nên làm gì, rồi gọi cho Atkins vào lúc 1 giờ 15 phút.

Chúng tôi đã sẵn sàng gia hạn thời gian, Kravis nói, với một điều kiện: Hãy trả phí cho chúng tôi cho đến giờ này, và chúng tôi sẽ ở lại thêm một giờ nữa. Nghe có vẻ có lý. Kravis tin rằng anh đang ở vị trí có lợi. Anh biết các vấn đề chứng khoán của nhóm quản lý vẫn chưa được đàm phán, nhưng bên anh đã đàm phán xong xuôi. Anh không thấy có lý gì phải hoảng loạn và tăng giá thầu; họ vẫn sẽ có cơ hội để làm điều đó sau này, nếu cần. Với cách làm này, họ sẽ duy trì áp lực lên hội đồng quản trị, đồng thời đảm bảo bất kể có chuyện gì xảy ra, họ sẽ bất thình lình đưa ra một mức giá.

Chi phí của bên anh là bao nhiêu? Atkins hỏi. Raether thực hiện phép tính. Tổng chi phí của họ lên tới 400 triệu đô-la, nhưng Raether, cẩn thận không muốn sự việc đi quá xa, chỉ yêu cầu 45 triệu đô-la.

“Tôi nghĩ mình có thể thuyết phục được ủy ban đặc biệt,” Hugel nói, ông vừa bước vào phòng. Ông trở lại vài phút sau với sự chấp thuận của hội đồng quản trị. Thỏa thuận được viết nguệch ngoạc trên một miếng giấy nhớ màu vàng. Beattie mỉm cười. Cho dù có chuyện gì xảy ra, ông đã được trả tiền.

45 triệu đô-la để chờ 60 phút. Thật khó tin, Atkins và RJR lại nghĩ rằng đó là một thỏa thuận tốt.

-

Jack Nusbaum đã đợi 40 phút trong căn phòng trống nhìn ra cây cầu Queensboro, thỉnh thoảng anh nói chuyện với Cohen, và trả lời các câu hỏi có tính chuyên môn từ những nhân viên ngân hàng đầu tư của ủy ban.

Sau đó, quá 1 giờ vài phút, anh nhận được một cuộc gọi từ Atkins.

Khi vận động cho giá thầu 108 đô-la, Nusbaum đã nhấn mạnh rằng tất cả các thành phần của giá thầu đều có thể thương lượng. Bây giờ, Atkins nói đã đến lúc kết thúc cuộc đấu này, một lần và mãi mãi. “Chúng tôi muốn có giá thầu cao nhất và tốt nhất của bên anh,” vị luật sư nói. “Chúng tôi muốn có nó trong vòng 15 phút nếu có thể.”

“Có thể sẽ mất nhiều thời gian hơn một chút.”

“Tốt thôi, hãy làm tốt nhất có thể.”

Trong vòng vài giây, anh gọi điện cho Cohen. “Cuộc đấu thầu đã được mở lại,” anh nói. “Chúng ta đã trở lại. Họ muốn giá thầu tốt nhất của chúng ta.”

“Ta có bao nhiêu thời gian?”

“15 phút.”

“Không nhiều lắm.”

“Tôi biết.”

Dưới phòng họp, Johnson hoan hô lời mời cho một cuộc đấu giá nữa. Đến nước này, lão không còn lo lắng về giá đấu thầu nữa. Lão nói với

Nusbaum: “Lại bắt đầu rồi.”

-

Bây giờ, đến lượt Cohen hít một hơi thật sâu.

Lần thứ hai trong ngày hôm đó, anh đi vào vùng biển chưa được khám phá. Anh vẫn không biết giá thầu của Kravis là bao nhiêu. Anh nhanh chóng hội ý với Hill và những người khác trong văn phòng của mình, rồi gọi cho Gutfreund ở Salomon. Anh rất ngạc nhiên khi Gutfreund yêu cầu trả giá mạnh tay hơn. Cohen phải nghĩ thật nhanh. Cho dù trả giá bao nhiêu, họ sẽ cần thêm tiền từ thỏa thuận quản lý. Do đó, cần phải có sự nhượng bộ từ phía Johnson.

Anh gọi cho Goldstone. “Chúng tôi có thể đặt giá cao đến 115 đô-la,” Cohen nói với vị luật sư. “Tôi thực sự nghĩ rằng đó là những gì chúng tôi có thể làm. Tôi muốn đưa ra mức giá ưu tiên. Đã đến lúc kết thúc chuyện này.”

Goldstone cứ ngỡ như đang mơ. 115 ư? Chỉ mới sáu tuần trước, Shearson còn nói với Johnson rằng, công ty này trị giá 75 đô-la/cổ phiếu.

Cohen giải thích, để có thể ra giá như vậy, Shearson cần phải có sự đồng ý của Johnson trong việc cắt giảm thêm 2 điểm nữa trong thỏa thuận quản lý, còn 4% — tức là còn gần một nửa so với thỏa thuận ban đầu. “Ngay bây giờ,” Cohen nói, “tôi muốn biết liệu Ross có chấp nhận điều đó không.”

Goldstone nghĩ rằng con số và yêu cầu này thật vô lý. Nhưng anh vẫn chuyển lời cho Johnson, và khi hiểu ý định của Cohen, lão chỉ đành cười bất lực.

“Chúa ơi, thật điên rồ!” Lão kêu lên. “Vụ đầu tư này mới tốt làm sao? Tôi không nghĩ anh ta phải làm như vậy, phải không?”

Goldstone nghĩ đã đến lúc nói lên những lý do khác của vụ mua lại.

“Nghe này, Ross, họ có lý đo để làm điều này ngoài việc chỉ đơn thuần là mua công ty.” Anh đề cập đến khoản phí 200 triệu đô-la trả trước mà Shearson sẽ nhận được nếu thỏa thuận thành công. Anh nói về những lợi ích từ đặc quyền chưa từng có mà họ sẽ nhận được sau khi hoàn thành vụ LBO lớn nhất lịch sử. Vấn đề của Johnson là lão cứ nghĩ mãi về thế giới thực, tiền thật, đầu tư thật. Thực tế, Goldstone cho lão biết, đây không phải là thế giới thực. Đây là Phố Wall.

“Đối với tôi, điều này thật điên rồ,” lão phản đối.

Còn một điều nữa, Goldstone nói. “Nếu ông sẵn sàng đồng ý, họ còn muốn có những điều chỉnh mới trong khoản tiền thưởng của ông. Ông có sẵn sàng không?”

Đến thời khắc này, ông phải nói thật. Goldstone nghĩ.

“Được chứ, tại sao không?” Johnson nói và cất tiếng cười mỉa mai. Lão đã cho đi tất cả mọi thứ. Phần dành cho nhóm quản lý ghi trong thỏa thuận ban đầu ở mức 8,5%, ứng với 20% lợi nhuận trong tương lai. Bây giờ, giảm xuống còn 4%. “Tuy nhiên, nếu cứ tiếp tục giảm nữa,” Johnson nói, “chúng ta sẽ nợ họ tiền.” Lão cười thầm: “Này, Steve…”

“Vâng?”

“Hãy nhớ. Không thể hạ xuống dưới 0 đâu nhé.”

Goldstone cúp máy và quay số gọi Cohen. “Ông ấy đồng ý rồi. Làm đi.”

-

Cohen kiểm tra nhanh các con số lần cuối trước khi chuyển giá thầu mới của nhóm cho Nusbaum hiện đang ở Skadden Arps.

Jack Nusbaum, tốt nghiệp trường Kinh doanh Wharton, trường Luật Columbia, đối tác cấp cao của một trong những công ty luật lớn nhất tại New York, đã có phản ứng hết sức ngắn gọn với giá thầu mới của Peter Cohen.

"Mẹ kiếp."

Sau đó, anh cúp máy và chuyển tin tức đó cho Atkins: Ross Johnson, Shearson Lehman và Salomon Brothers đã tăng giá thầu của họ lên 112 đô-la/cổ phiếu. Anh không có thời gian để tính toán. Giá trị danh nghĩa của gói thầu này là 25,76 tỷ đô-la. Lúc 1 giờ 24 phút, Atkins chuyển tin tức đó cho hội đồng quản trị.

Giá thầu mới của Shearson khiến tình hình của Atkins trở nên cực kỳ phức tạp. Một mặt, anh đã có Kravis với giá 106 đô-la/cổ phiếu. Bởi vấn đề chứng khoán của Kravis đã được đàm phán, những cố vấn sẽ cảm thấy an tâm với các giá thầu gần với những gì Kravis nói. Nó rất tốt. Đáng tin cậy. Và giá thầu của họ đứng thứ hai.

Mặt khác, anh có nhóm quản lý vừa đưa ra mức giá 112 đô-la/cổ phiếu. Chứng khoán của Cohen không những chưa được xác định rõ như của nhóm Kravis, mà nhóm quản lý dường như đã không chú ý đến lời khuyên Dillon và Lazard đành cho họ chỉ một ngày trước đó. Chứng khoán của họ vẫn còn "mềm", có nghĩa là, họ không có cơ chế "định lại lãi suất" để đảm bảo chúng được giao dịch đúng mức giá mà Shearson công bố. Cohen định giá thầu của anh ta ở mức 112 đô-la/cổ phiếu, nhưng, dù vậy, Atkins biết

nó chỉ có giá 105 đô-la. Sẽ mất nhiều thời gian để xác định chính xác giá trị của nó. Và, chỉ còn 30 phút nữa là đến thời hạn chót lúc 2 giờ theo lời hẹn với Kravis, thời gian là thứ xa xỉ mà Atkins không có.

Atkins tự nhủ rằng chắc chắn Kravis đang bị lừa. Nhưng trước nguy cơ mất trắng 25 tỷ đô-la, liệu anh có thực sự dám mạo hiểm không? Bằng cách nào đó, anh biết, họ phải lùi thời hạn của Kravis một lần nữa.

-

Từ vị trí có lợi bên ngoài phòng họp hội đồng quản trị, đôi mắt xanh mềm mại của Dick Beattie nhìn thấy cảnh Atkins và các cố vấn hội đồng khác hối hả ra vào như con thoi ở một văn phòng góc bên phía đối diện. *Có chuyện gì đó đang diễn ra*, ông nghĩ, cố gắng chống lại sự thôi thúc muốn vượt qua không gian mở, tiến về phía cửa.

Bên trong, các cố vấn đang trong một cuộc tranh luận không có hồi kết. “Anh phải cho KKR một số lợi thế,” Dennis Block, luật sư làm việc với các nhân viên ngân hàng đầu tư của hội đồng quản trị, nói. “Anh phải bảo vệ những gì chúng ta đã có. Chúng tôi không muốn đến lúc đó lại chẳng còn nhà thầu nào.”

Họ phải tìm cách giữ Kravis lại trong khi đàm phán về giá chứng khoán với nhóm quản lý. Họ đã chi cho Kravis 45 triệu đô-la tiền phí. Họ sẽ phải đưa ra đề nghị gì tiếp theo đây?

Ira Harris đưa ra ý tưởng: Trao cho Kravis thỏa thuận sáp nhập. Yêu cầu anh ta kéo dài thời hạn một tuần. Cho anh ta tất cả các khoản phí đáng được nhận - gần 400 triệu đô-la - cộng 1 đô-la/cổ phiếu hay ứng với 230 triệu đô-la cho cái gọi là “phí thỏa thuận thất bại”, sẽ được chi trả nếu

nhóm quản lý của Johnson trả giá cao hơn Kravis trong khoảng thời gian gia hạn một tuần đó. Đến thời điểm đó, Kravis vẫn có quyền trả giá một lần nữa.

"Phải," Block nói. "Bằng cách đó, chúng ta sẽ giữ chân được KKR."

Mike Mitchell, luật sư chuyên về kiện tụng của Skadden, lại không chắc chắn lắm. "Nhìn xem, giá thầu 108 đô-la đã được công bố trên bản tin, KKR sẽ biết về nó. Họ sẽ nghĩ chúng ta chỉ đang lợi dụng họ để có được giá thầu cao hơn từ phía Shearson."

Ngoài sự lo lắng của Mitchell, thì đó dường như là giải pháp duy nhất. Đối với Kravis, giải pháp này có vẻ là một tình huống không thua. Anh đã có một thỏa thuận sáp nhập và phí sáp nhập, mà không mất gì cả. Nhưng lý do tốt hơn cả là: Họ không còn thời gian.

Hai giờ kém vài phút, Atkins dẫn theo một nhóm vài người vào văn phòng nơi Kravis và Roberts đang chờ đợi. Atkins nghĩ rằng hai anh em họ trông như thể vừa được chạm khắc ra từ những khối băng. Quai hàm của họ nghiến chặt, vẻ mặt dữ tợn.

Mitchell giải thích đề xuất. Họ có đồng ý không?

"Tuyệt đối không," Kravis nói. "Các anh đang nói về cái quái gì vậy? Chúng tôi đến đây để mua công ty này. Chúng tôi muốn một thỏa thuận. Nếu rời khỏi văn phòng này, chúng tôi sẽ ra đi. Các anh có thể hôn tạm biệt chúng tôi."

Vẫn như mọi khi, tiếng nói của Beattie rất có ảnh hưởng. "Phe bên kia đâu?" ông hỏi. "Các anh có đề xuất điều tương tự với họ không?"

Không có câu trả lời. Beattie cần phải biết rõ hơn.

"Chúng tôi thấy nhóm quản lý đăng trên bản tin giá thầu 108 đô-la," Beattie hỏi. "Điều đó có đúng không?"

Atkins biết câu trả lời của anh chính xác hơn. Anh hoàn toàn không thể cho họ biết Cohen đã vượt lên với giá 112 đô-la.

"Ông không nên thừa nhận bất cứ điều gì," anh nói.

Beattie nói họ sẽ cần vài phút để suy nghĩ về đề xuất này, nên Atkins & Co. liên rời đi.

Kravis nghĩ Atkins đang lừa đảo. Tất nhiên, Cohen vẫn đang ở mức 108 đô-la. Tại sao anh ta lại phải tăng giá lên? Kravis nhất quyết rằng Atkins đang muốn đẩy giá lên, cố gắng một lần nữa moi thêm những đồng xu cuối cùng từ túi anh. Nếu đấu với giá thầu 108 đô-la của nhóm quản lý, Kravis cảm thấy họ sẽ thắng.

"Chúng ta sẽ giành chiến thắng trong một trận hòa," Kravis nói: "Chúng ta có đề xuất chứng khoán tốt hơn. Và anh cũng biết rằng chúng ta đáng tin hơn Johnson. Anh biết rằng hội đồng quản trị đang tức giận với ông ta sau loạt bài đăng trên tờ *Time*. Một trận hòa là chúng ta sẽ thắng."

Bây giờ, nếu họ gây áp lực mạnh hơn, và Kravis sẵn sàng đặt cược, hội đồng quản trị sẽ bị buộc phải đầu hàng. Hồ sơ thầu của họ đã như chim trong chậu cá trong lồng, và hội đồng quản trị không thể mạo hiểm để mất nó.

Raether và Ted Ammon đề xuất tăng thêm 2 đô-la, 1 đô-la cho chứng khoán PIK và 1 đô-la cho trái khoán có kỳ hạn. Họ biết đó là một trò bịp về tài chính, nhưng hội đồng quản trị không có thời gian để bàn cãi. Nếu Kravis nói nó trị giá 2 đô-la, hội đồng quản trị sẽ tin anh. 2 giờ 5 phút, họ gọi Atkins tới.

"Peter," Kravis nói, "chúng tôi sẽ không chấp nhận lời đề nghị của anh."

Vị luật sư vẫn giữ vẻ mặt không biến sắc. "Anh có định làm gì với giá thầu của mình không?" Atkins hỏi.

Kravis giải thích cách để họ có thể đề xuất tăng giá thầu từ 106 đô-la lên 108 đô-la. Khi Atkins rời đi, Kravis và Roberts mong đợi một quyết định từ hội đồng quản trị trong vài phút.

-

Atkins và các cố vấn của hội đồng quản trị không khỏi choáng váng; họ đã bị thuyết phục rằng Kravis nhất định sẽ tăng giá thầu.

Giờ họ trả giá bao nhiêu đây?

2 giờ 10 phút, Hugel ổn định trật tự cuộc họp hội đồng quản trị. "Mới đây, KKR đã công bố giá thầu mới nhất của họ," Atkins thông báo: 80 đô-la/cổ phiếu bằng tiền mặt, 18 đô-la/cổ phiếu ưu tiên và 10 đô-la/trái khoán.

Dennis Block nhận thấy có gì đó không ổn.

"Có giới hạn thời gian không?" anh hỏi.

Atkins suy nghĩ trong giây lát: "Không…"

Thật may. Kravis và Roberts đã quên đưa ra một thời hạn mới. Lazard, và Dillon sẽ cần vài giờ để đánh giá chứng khoán trong giá thầu của nhóm quản lý. Nhờ sự sơ suất của Kravis, giờ họ đã có khoảng thời gian đó.

Nhưng vấn đề đầu tiên là hợp đồng sáp nhập. Nếu nghiêm túc xem xét gói thầu của nhóm quản lý, hội đồng quản trị cần có sự đảm bảo của Cohen, rằng anh ta cũng sẽ đồng ý với một thỏa thuận tương tự về cái gọi

là Kế hoạch Hai mục giống như với Kravis. Phải soạn thư thỏa thuận để Nusbaum ký. “Nếu họ không ký,” Hugel nói, “chúng ta sẽ bắt tay với KKR. Nếu họ ký, chúng ta sẽ tư vấn cho họ phải làm gì.” Mike Gizang mang thông điệp đó xuống cho Nusbaum đang ở tầng 32. Thông điệp được viết nguệch ngoạc, trong 21 dòng, trên một tấm giấy ghi nhớ màu vàng. Nusbaum đọc nó, sau đó gọi cho Cohen, anh liền có ngay một cuộc họp qua điện thoại với Gutfreund và Strauss ở Salomon Brothers. Họ nhanh chóng đồng ý với thỏa thuận, và sau khi thực hiện một vài thay đổi nhỏ, Nusbaum trao mảnh giấy lại cho Gizang.

-

Vị trí của Kravis không chỉ thuận lợi để theo dõi người ra vào phòng họp của hội đồng quản trị, nó còn nằm trên quãng đường ngắn nhất đến phòng vệ sinh nam. Trong suốt cả ngày, bất cứ khi nào có một giám đốc đi vào đó, Kravis sẽ cử một cộng sự đến đó, đứng ở hố đi tiểu bên cạnh ông ta và bắt chuyện. “Đội tuần tra đi tiểu” cuối cùng cũng thành công khi Roberts chặn được Hugel và Vernon Jordan trên đường đến nhà vệ sinh.

Đã quá 3 giờ, Kravis và Roberts đã chờ gần một tiếng đồng hồ. “Chuyện quái gì đang diễn ra vậy?” Roberts hỏi.

“Hội đồng vẫn chưa bắt đầu cân nhắc về giá thầu của bên anh,” Hugel nói.

“Ý ông là gì?” Roberts thấy choáng váng.

Anh tức giận đi theo hai thành viên hội đồng quản trị vào phòng vệ sinh, và khi Hugel cùng Jordan định quay trở lại phòng họp, anh tiếp tục

làm phiền họ. “Nếu hội đồng quản trị không họp bàn vấn đề đó, vậy các ông đang làm cái quái gì trong đó?”

Hugel nói mơ hồ, lẩm bẩm điều gì đó về sự chậm trễ pháp lý. Một lúc sau khi Hugel và Jordan đi ra khỏi nhà vệ sinh, Roberts theo sát họ. Kravis đang đợi họ.

“Cái quái gì đang diễn ra vậy?” anh căn vặn.

Bị ngáng đường, Hugel dừng lại. “Thôi nào, các anh,” ông nói, “cho chúng tôi thêm chút thời gian đi. Chúng tôi sẽ giải quyết vấn đề này.”

“Như vậy là quá lâu rồi,” Kravis nói.

“Chúng tôi đang giải quyết,” Hugel nói. “Chúng tôi đang tiến hành.”

“Các ông cần bao lâu nữa?” Kravis hỏi.

“Chúng tôi cần hai giờ. Hãy cho chúng tôi hai giờ. Chúng tôi sẽ giải quyết ổn thỏa.”

Hugel mỉm cười và chỉ vào Jordan, ông này cao tới gần 2m, trông tồng ngồng bên cạnh nhà tài phiệt nhỏ bé. “Tôi đã có gã cao kều này phòng khi Ross gây khó dễ,” Hugel nói, và mỉm cười.

-

Ở dưới khu vực tầng 32, Johnson và các thành viên còn lại của nhóm quản lý dành cả buổi chiều để trêu đùa, và cố gắng cập nhật các sự kiện đang diễn biến rất nhanh. Nhiều giờ trôi qua, họ thấy kinh ngạc trước những cách Phố Wall đã dẫn dắt cuộc phiêu lưu vĩ đại của họ lạc lối đến mức này.

Có một điều Johnson đặc biệt quan tâm. Lão phát hiện các nhà thầu sử dụng nhiều đến mức lạm dụng trái phiếu rác, còn được gọi là chứng khoán thanh toán bằng hiện vật, hay PIK. Quyết định của nhóm quản lý về việc tăng giá trị chứng khoán PIK thay vì tăng tiền mặt vẫn khiến tâm trí lão rối bời.

"Này," Johnson nói, "tại sao chúng ta không bắt đầu với một công ty mới, và sử dụng hoàn toàn chứng khoán PIK? Tôi tự hỏi liệu mình có thể chi trả cho tất cả nhà quảng cáo, hay mua chỗ quảng cáo trên tờ *Time* bằng chứng khoán PIK không?"

"Ý tôi là," Johnson tiếp tục, "chúng ta đã tìm ra thứ gì đó tốt hơn máy in tiền của Mỹ. Ở Phố Wall, bọn họ rất thành thạo việc này. Và không ai biết họ đang làm như vậy. Tôi tự hỏi nếu Ngân hàng Thế giới biết về nó thì thế nào. Các anh có thể giải quyết cuộc khủng hoảng nợ ở thế giới thứ ba bằng công cụ này. Đó là một loại tiền tệ hoàn toàn mới…"

Hiện giờ, Johnson đang ở trong trạng thái kích động. Lão bắt chước một máy in tiền. "*Đặt giấy vào, đặt giấy vào, in ra*. Chỉ cần in nó ra và chi tiêu thôi."

"Họ có thể sáng tác một bản điều lệ cho công ty mới của mình," Johnson nói. Gọi nó là Liên kết PIK. Và nó sẽ bao gồm những gì Johnson gọi là "ba quy tắc của Phố Wall": Không bao giờ chơi theo luật. Không bao giờ trả bằng tiền mặt. Và không bao giờ nói thật.

-

Trong phòng họp, Hugel và các giám đốc đang cân nhắc việc định giá chứng khoán của nhóm quản lý. Không ai mong phải tiến hành các cuộc

đàm phán dài lê thê. Dennis Block có một đề nghị. Cohen đã đồng ý với bản sao thỏa thuận sáp nhập của Kohlberg Kravis. Tại sao không hỏi xem liệu họ có đồng ý sử dụng kế hoạch chứng khoán giống y hệt của Kravis không? Block viết một lá thư trên một tờ giấy ghi chú màu vàng, và Bob Lovejoy của Lazard đem nó xuống cho Nusbaum. Sau vài phút, Lovejoy trở lại phòng họp.

Không đồng ý.

Hội đồng quản trị đang ở vào tình thế khó xử. Ba giờ trước, họ đã tiến gần đến bước trao RJR Nabisco cho Kravis và Roberts. Ngay cả khi Johnson trả giá cao đến 112 đô-la, rõ ràng là tất cả các giám đốc trong phòng họp này vẫn muốn bắt tay với Kravis. Vấn đề duy nhất là so sánh giá: Johnson 112, Kravis 108.

"Nếu họ nói rằng công ty đáng giá 112 đô-la, ta không thể chọn mức giá 108 đô-la cho đến khi đã kiểm tra kỹ đề xuất đó," Mike Mitchell nhấn mạnh. "Đơn giản là các ông không thể chọn mức giá 108 đô-la theo cách lấp lửng thế này, ngay cả khi tất cả mọi người đều muốn như vậy. Chúng ta phải quay trở lại với nhóm quản lý, và tìm hiểu xem công ty có thực sự đáng giá 112 đô-la không."

Áp lực rất lớn và điều đó tác động đến mỗi giám đốc theo cách khác nhau. Charlie Hugel đột nhiên tái phát bệnh gút, khiến ông đi khập khiễng như một người què. Ông đã quên uống thuốc trị gút. Albert Butler, người không động tới một điếu thuốc kể từ khi phẫu thuật tim tám năm trước, với lấy gói thuốc John Medlin đang hút. "Vì Chúa, hãy cho tôi một điếu," Butler lẩm bẩm. Hai người đến từ Bắc Carolina nhanh chóng hút hết gói thuốc và bắt đầu xin xỏ thuốc lá của những người khác.

Cuối cùng, họ không còn cách nào khác, và phải đàm phán với người của Cohen. Lúc 4 giờ kém 10 phút, Luis Rinaldini của Lazard miễn cưỡng dẫn đầu một nhóm nhân viên ngân hàng đầu tư xuống tầng dưới để bắt đầu thảo luận về chứng khoán của nhóm quản lý.

-

Sốt ruột, Kravis và Roberts đi dạo. Họ cùng nhau rời khỏi tòa nhà, sải bước về phía nam xuống đại lộ Park, rồi rẽ phải và quay trở lại số 9 khu Tây. Trong khi đi dạo, Roberts đã cố gắng để ý xem những người qua đường đang hút thuốc lá thương hiệu gì. Một vài người hút Winstons hoặc Salems, nhưng dường như số người thích Marlboro nhiều hơn gấp đôi. “Được rồi, 1/3 cũng không quá tệ,” anh châm biếm.

Quay trở lại văn phòng của mình ở tầng 42, Kravis trả lời một số cuộc gọi, trong đó có một cuộc từ Jim Maher của First Boston.

“Tôi gọi điện để chúc mừng anh,” Maher nói khi anh nghe máy.

“Tôi đã quay lại văn phòng, vì không thể chờ đợi ở đó lâu hơn nữa,” Kravis nói.

Kravis mệt mỏi nhưng lịch thiệp. “Nghe này, không có bên anh, chúng tôi sẽ không được ở đó. Cảm ơn các anh rất nhiều.”

“Hãy ghi nhớ điều đó,” Maher nói.

Kravis và Roberts trở lại Skadden Arps khoảng 5 giờ. Do phần dưới lưng đau nhức vì chấn thương trước đây khi chơi bóng đá, Dick Beattie nằm dài trên sàn nhà, ngủ say sưa. Paul Raether cố đọc tờ *Wall Street Journal*, nhưng buộc phải chuyển sang một phòng khác để tránh tiếng ngáy của Beattie.

"Anh có nghe gì, thấy gì không?" Kravis hỏi.

"Không thấy gì," Raether nói.

Roberts đánh thức Beattie, và giao cho ông một nhiệm vụ do thám khác. "Chết tiệt, Dick, hãy đi tìm Peter Atkins," anh nói. "Sao kỳ cục vậy?"

Vài phút sau, Beattie đã túm được Atkins ở hành lang.

"Peter," ông nói, "những người này sẽ rời đi. Tôi không đùa với anh đâu. Họ sẽ từ bỏ cuộc đấu. Họ sẽ từ bỏ."

"Dick, bảo họ kiên nhẫn đi," Atkins nói.

Beattie trở lại vị trí, và tiếp tục công việc của mình bên ngoài phòng họp. Một dòng người ổn định gồm các nhân viên ngân hàng đầu tư đang hối hả đi lại giữa các cánh cửa đôi và cầu thang gần đó. Beattie chợt nhận ra hội đồng quản trị chắc chắn đang phải đàm phán với Cohen và Johnson. Khi nghe thấy điều đó, Kravis và Roberts đã tự mình đến xem tình hình.

Khi họ vừa đến gần phòng họp, thì hội đồng quản trị nghỉ giải lao. Một số giám đốc đi ra ngoài, và đến phòng vệ sinh nam. Bob Lovejoy, nhân viên ngân hàng của Lazard, lang thang đến nói chuyện với Roberts và Raether. "Tôi biết mọi việc tiến triển chậm," anh nói, "nhưng chúng tôi đang cố gắng hoàn thành."

George Roberts thấy như vậy là quá đủ rồi. Với tất cả nỗi tức giận có thể dồn nén, anh trút cả lên Lovejoy. "Cái quái gì đang diễn ra vậy?! Các ông đang lừa dối chúng tôi. Chúng tôi biết các ông đang làm gì! Các ông đang đàm phán với Johnson! Tôi không thể chịu nổi điều đó!"

Choáng váng vì bị tấn công bất ngờ, Lovejoy đã cố gắng trấn tĩnh Roberts. "George, anh sai rồi. Tôi hứa chắc với anh, chúng tôi đang đàm

phán với thiện chí nghiêng về bên anh. Các anh không bị đặt vào tình thế bất lợi. Các anh thực sự đang ở trong tình trạng khá tốt.”

“Có vẻ tôi không thấy được điều đó,” Roberts nói. Chúng tôi đã ở đây từ 9 giờ 30 phút đêm qua!”

Ngay sau đó, Lovejoy đánh bài chuồn. “Chúa ơi,” Raether nghe anh ta lẩm bẩm, “xin lỗi, tôi đến đây…”

Năm phút sau, Lovejoy tìm đến chỗ Kravis và Roberts ở một căn phòng trống. Ông dẫn Felix Rohatyn đi cùng. Rõ ràng, những câu nói của Roberts đã có tác dụng.

“Chúng tôi không đàm phán với Johnson,” Rohatyn đảm bảo để trấn an Roberts. “Chúng tôi chỉ đang cố gắng để hiểu giá thầu ông ta đưa ra. Chúng tôi chỉ đang làm rõ vấn đề.”

Cáu kỉnh, Kravis và Roberts ngồi xuống và chờ đợi. Lại chờ đợi.

-

Dưới đó ba tầng, Johnson đang trở nên bồn chồn lo lắng, lão cũng đi dạo quanh khu nhà, lúc này đây, không còn Hội Anh em vui vẻ luôn đi theo lão nữa. Khi rời đi, lão nhìn thấy những khuôn mặt lo lắng của Nusbaum cùng những người khác liên quan đến việc đàm phán chứng khoán với hội đồng quản trị. Lúc này, đã có thêm nhiều người đến tăng cường cho vị luật sư: Steve Goldstone, Jim Stern của Shearson và Chaz Phillips của Salomon. Johnson không tham gia. “Tôi không biết định lại lãi suất là gì,” lão nói, “nếu họ hỏi đến tôi.”

Đến 7 giờ, Johnson chịu hết nổi. Lão hỏi Goldstone xem họ có cần đến lão nữa không. Khi vị luật sư nói không, nhóm của Johnson liền chuẩn bị đi

ăn tối ở Scarlatti, một nhà hàng yêu thích của Horrigan ở phố 52 khu Đông. Trước khi rời đi, Johnson gọi cho John Martin, anh sẽ ở lại số 9 khu Tây.

“Chúng ta có cơ hội không?” Martin băn khoăn hỏi.

“Họ sẽ không trao công ty cho chúng ta đâu.”

Vài phút sau, Johnson đi ra từ sảnh của tòa nhà và lọt vào một rừng máy quay truyền hình.

“Ai thắng?” các phóng viên hét lên. “Ai thắng?”

“Các cổ đông,” Ross Johnson đáp, không chút ngập ngừng.

-

Đối với những người đang ở bên trong phòng họp, dường như nhóm của Kravis đã rình mò về phía cánh cửa suốt cả ngày. Rời khỏi phòng đồng nghĩa với việc gặp phải mạng lưới do thám giăng sẵn của người bên Kravis. Albert Butler quan sát thấy nếu ông đi vào phòng vệ sinh sẽ giống như đối mặt với một hàng người, sẵn sàng tiếp đón. Hầu hết các giám đốc chọn ngồi yên tại chỗ thay vì mạo hiểm đi ra ngoài. Cuối cùng, Hugel không thể chịu đựng được nữa, ông cho nghỉ giải lao, và đi vào phòng vệ sinh nam.

Khi đi vệ sinh, ông thấy mình đứng cạnh một cộng sự trẻ của Kravis, Scott Stuart.

“Mọi việc trong đó đến đâu rồi?” Stuart hỏi.

Sự thôi thúc đầu tiên trong đầu Hugel là tỏ ra bất lực - Ai mà biết được? Nhưng làm như vậy có thể dẫn đến một tình huống khó xử.

“Đừng lo lắng,” Hugel nói, “sẽ kết thúc sớm thôi.”

Hội đồng quản trị nhóm họp lại lúc 10 giờ 6 phút. Rinaldini đọc nhanh tình hình đàm phán với nhóm quản lý. Nói chung, họ đáp ứng được những mong muốn của hội đồng quản trị, nhưng có một điểm bất đồng quan trọng. Cohen và Gutfreund từ chối đưa vào cơ chế định lại lãi suất cho chứng khoán trong giá thầu của họ, do băn khoăn rằng điều đó sẽ trói buộc họ phải đảm bảo chi trả hàng chục triệu đô-la. Thay vào đó, họ khăng khăng rằng Shearson và Salomon sẽ “hết sức cố gắng” để bảo đảm chứng khoán sẽ được giao dịch ở mức giá đã công bố.

Felix Rohatyn tóm tắt tình hình cho hội đồng quản trị. “Chúng ta có giá thầu trên 110 đô-la cùng vấn đề về cơ chế điều chỉnh lãi suất chứng khoán so với giá thầu 108 đô-la. Nhưng do không có cơ chế điều chỉnh đó, đề xuất trên 110 đô-la bắt đầu mất giá. Tôi không chắc chắn một trong hai công ty luật [Lazard hoặc Dillon] sẵn sàng cho rằng đề nghị của nhóm quản lý đang có lợi thế hơn.”

Các giám đốc thảo luận về việc có nên quay lại hỏi nhóm quản lý lần cuối về cơ chế định lại lãi suất không. Rinaldini gọi cho Jim Stern. Lần cuối cùng: Nhóm quản lý có xem xét đưa vào cơ chế định lại lãi suất không? Stern nói không.

-

Cuối cùng, đã đến lúc chuyển sang vấn đề của Kravis.

Trước khi nghe câu trả lời của Shearson, Atkins & Co. đã quyết định cho Kravis cơ hội tương tự để trả giá thầu cuối cùng giống như họ đã đề nghị với Nusbaum sáu giờ trước đó. Tất cả những người ngồi đây, các

giám đốc với vẻ buồn rầu và hốc hác, hy vọng Kravis sẽ khiến cho công việc của họ trở nên dễ dàng hơn. Khi Atkins dẫn phái đoàn rời khỏi phòng, John Medlin có lời cuối cùng dành cho anh. “Hãy nói với họ,” anh nói, “chúng ta cần thêm tiền mặt để cuộc đấu này đi đúng hướng hơn.”

Khi Atkins và nhóm của anh bước vào văn phòng góc, Kravis đang mệt mỏi ngồi trên một chiếc ghế mây, khuôn mặt vô cảm, tay phải chống đầu. Roberts ngồi bên cạnh, đôi môi mím chặt kéo căng thành đường kẻ ngang trên khuôn mặt. Lở lửng phía trên đầu anh em họ, là một con cá Marlin xanh khổng lồ — chiến tích trong kỳ nghỉ hè của một số luật sư. Raether và ba cộng sự của Kohlberg Kravis, bên cạnh là Beattie và Cogut, ngồi dọc theo tường. Một bể cá với những con cá nhiều màu sắc đang thổi bong bóng ở một bên.

Atkins nói, hội đồng quản trị sẽ cho Kohlberg Kravis một cơ hội cuối cùng để đấu giá. “Nếu bên anh chưa đưa ra giá thầu cuối cùng, thì giờ là lúc để đưa ra giá thầu tốt nhất.”

Không ai nói một lời.

Kravis và Roberts quá hoảng hốt nên không thể nói gì. Beattie và Cogut nhìn nhau kinh ngạc. Giá thầu cuối cùng ư? Chẳng phải họ đã trả giá lần cuối từ năm giờ trước rồi sao?

Felix Rohatyn lên tiếng phá vỡ sự yên lặng.

“Đây là một đề nghị quan trọng. Các anh nên cố gắng hết sức mình để đáp ứng yêu cầu.” Sau đó, Rohatyn nhìn thẳng vào mắt Kravis, nói: “Chúng tôi muốn giá thầu cuối cùng và cao nhất của bên anh.”

“Đây là điều điên rồ nhất mà chúng tôi từng thấy,” Kravis nói. “Chúng tôi đã đưa nó cho các ông cách đây năm giờ rồi mà!”

-

Nửa giờ sau, Beattie và Cogut đi ra từ phòng có bể cá và tìm được Atkins. Họ thấy anh đang đứng dựa vào một bức tường bên ngoài phòng họp hội đồng.

Beattie nói Kohlberg Kravis có hai điều kiện trước khi trình lên giá thầu cuối cùng. Thứ nhất là phải soạn thảo hợp đồng sáp nhập, và đệ trình lên các giám đốc như một phần của giá thầu. “Vì chúng tôi muốn kết thúc,” Beattie giải thích. Thứ hai, và quan trọng nhất, Kravis và Roberts muốn hội đồng quản trị hứa rằng, nếu họ trả giá thầu, Johnson hay bất kỳ thành viên nào trong nhóm quản lý đều không được phép tham gia cuộc họp cuối cùng của hội đồng.

“Chúng tôi sẽ không đưa ra giá thầu khác nếu nó sẽ được xem xét bởi một hội đồng có sự tham gia của Johnson hoặc bất kỳ ai trong nhóm quản lý,” Beattie nói.

“Tại sao không?” Atkins hỏi.

“Peter, vì lý do thật hiển nhiên. Ross sẽ đứng lên và trả giá một lần nữa.” Cogut phụ theo: “Khi chúng tôi nói X, ông ấy sẽ nói X cộng 1. Ông ấy sẽ luôn là người trả giá thầu cuối cùng.”

Atkins phải thừa nhận họ nói có lý. Đây là điều anh chưa từng nghĩ đến. Sau khi đảm bảo với hai luật sư sẽ quay lại với họ, Atkins rời đi để tìm sự giúp đỡ.

Năm phút sau, Atkins giam mình trong một căn phòng trống với Mike Mitchell và Dennis Block. Bộ ba này là những người có kinh nghiệm nhất ở Phố Wall. Nhưng đề nghị này khiến họ bối rối: Làm thế nào để không mời một giám đốc điều hành đến cuộc họp hội đồng quản trị?

“Rõ ràng là anh không thể loại ông ấy ra,” Block nói. “Chúng ta nên làm gì đây?”

Họ lấy những cuốn sách pháp luật từ trên kệ xuống và đọc lướt qua, nhưng không tìm được câu trả lời. Johnson dường như có đầy đủ quyền tham dự buổi họp. Tổ chức cuộc họp mà không có lão sẽ dẫn đến kiện tụng. “Không có cách nào để chúng ta có thể loại họ ra,” Mitchell nói.

Nhiều phút trôi qua.

Ông ta có thể bị sa thải không? Như vậy quá tai tiếng.

Atkins càng lúc càng tuyệt vọng. Số phận của toàn bộ thỏa thuận trị giá 25 tỷ đô-la đang ở vào thế ngàn cân treo sợi tóc.

Rồi đột nhiên, Mitchell hỏi một câu rất hiển nhiên: Tại sao chúng ta không hỏi xem họ có dự định tham gia cuộc họp không?

Thật đơn giản. Có lẽ, Johnson sẽ không muốn đến. Atkins tìm thấy Goldstone ở một hành lang. Không đưa ra gợi ý về lý do tại sao lại đến hỏi anh ta, luật sư Skadden giải thích rằng hội đồng quản trị chuẩn bị họp, và sẽ chọn ra một người chiến thắng.

“Người của bên anh sẽ ở đó chứ?” anh hỏi với vẻ thân mật thái quá.

“Chờ đã,” Goldstone nói. “Tôi sẽ kiểm tra lại.”

Goldstone trở lại sau đó vài phút với một câu hỏi: “KKR có dự họp không?”

“Không.”

“Vậy chúng tôi không có ý định dự họp trừ khi KKR cũng tham gia.”

Atkins thở phào nhẹ nhõm. Goldstone vừa vô tình tạo điều kiện cho Kravis tăng giá thầu của họ lên lần cuối.

Không ai bận tâm hỏi Johnson xem lão có muốn tham dự cuộc họp hội đồng quản trị của mình không. Đến lúc đó, Johnson và các trợ lý của lão đang uống vòng thứ nhất, cách đó vài dãy nhà.

-

Dick Beattie và Felix Rohatyn đều rất tích cực trong hoạt động chính trị ở New York, lúc này cả hai đang cùng đứng dựa vào một bức tường bên ngoài phòng họp, và thảo luận về cách cải thiện các trường học thành phố trong khi đợi Atkins. Cuối cùng, Atkins trở lại và tuyên bố: “Chúng tôi có thể đảm bảo nhóm quản lý sẽ không tham gia cuộc họp.”

-

Kravis hỏi ý kiến quanh phòng lần cuối: chúng ta nên trả giá bao nhiêu đây?

Lần này, cuộc tranh luận rất căng thẳng. Mọi người trong phòng đều biết số phận của thỏa thuận này, và có thể là của toàn bộ ngành này, đang gặp nguy hiểm. Khác biệt 50 xu trên 1 cổ phiếu thôi, sẽ là quá nhiều hoặc quá ít. Cuộc đấu thầu đã đạt đến đỉnh điểm, và hầu hết mọi người đều thấy khó chịu. Ngày hôm đó, đã hơn một lần Kravis và Roberts nói về việc từ bỏ thỏa thuận này. Một động thái sai lầm có thể dẫn đến hậu quả chết người.

Scott Stuart ngồi trên chiếc ghế dài bên cạnh Roberts, xem lướt qua chồng bản in máy tính, trả lời các câu hỏi khi Kravis lấy ý kiến vòng

quanh phòng. "Về thôi," Stuart nói. "Chúng ta đang phí phạm thời gian ở đây."

Paul Raether muốn tiếp tục, nhưng không thấy lý do gì để tăng giá thầu. "Chuyện này thật vớ vẩn," anh nói. "Tôi nghĩ chúng ta nên nói thẳng với họ rằng chúng ta chỉ trả vậy thôi."

Họ lại đi vòng quanh phòng, mọi người lần lượt có ý kiến, và khi họ dừng lại, không ai ngạc nhiên khi nhận ra họ lại tăng giá thầu. Phán quyết có vẻ được tất cả đồng thuận. Họ sẽ tăng giá lần cuối cùng, và chỉ tăng 15 xu/cổ phiếu bằng tiền mặt, khoảng 115 triệu đô-la.

"Mọi người có đồng ý với giá đó không?"

Mọi người gật đầu đồng ý.

Bỗng sau đó: "Không, tôi không đồng ý."

Đó là giọng nói của Jamie Greene. Lần thứ hai trong hai ngày, cộng sự trẻ ở San Francisco lại lãnh trách nhiệm khởi xướng một sự thay đổi trong chiến lược. "Tôi không biết chúng ta có nên làm như vậy không," Greene nói. "Tuy nhiên, nếu đã tăng giá, hãy tăng lên 1 đô-la tiền mặt. Đã đi xa đến mức này rồi, chúng ta phải giành được thỏa thuận này."

"Tôi thấy anh ấy nói đúng," Roberts nói. "Đó chính xác là những gì chúng ta nên làm. Chúng ta đã đi xa đến mức này. Chúng ta phải quyết tâm sở hữu công ty này. Bây giờ đừng có suy nghĩ thiển cận nữa."

Kravis đồng ý. Đề nghị tăng giá cuối cùng của Greene nhanh chóng được phê duyệt.

Vấn đề cuối cùng là thời hạn. Lần trước, khi nhóm của Kravis quên đưa ra thời hạn, họ đã để cho quá trình kéo dài thêm sáu giờ nữa. Lần này,

họ sẽ không quên điều đó. Có người đề nghị nửa tiếng. Roberts đề nghị 15 phút.

"Thôi nào, George," Beattie nói, "15 phút thì làm được gì." Họ đồng ý chờ 30 phút.

Beattie gọi Atkins và Rohatyn đến để nghe giá đấu thầu cuối cùng. Kravis, ngồi trên đi văng, là người nói đầu tiên.

"Bây giờ, các anh sẽ nghe thấy giá thầu cuối cùng của chúng tôi, và Cliff sẽ đọc nó cho các anh." Anh ra hiệu cho Robbins đang ngồi trên chiếc ghế bên cạnh bể cá. Người cộng sự trẻ đọc giá thầu mới. Sau đó, anh trao cho Atkins một hợp đồng sáp nhập mà cả Roberts và Kravis đã ký tên. Nếu giá thầu được chấp nhận, Atkins sẽ trả lại bản hợp đồng có chữ ký của Hugel.

"Chúng tôi muốn các anh đưa lại bản hợp đồng đã được ký tên đầy đủ sau 30 phút nữa," Roberts nói.

Kravis gật đầu. "Chúng tôi sẽ rời đi sau nửa giờ nữa."

Không biểu lộ cảm xúc, Atkins rút lui ngay lập tức, theo sau là Rohatyn. Lúc đó là 8 giờ 15 phút.

Mạch điện đã lắp cầu chì.

-

Dưới đó ba tầng, Steve Goldstone thấy đói. Cả ngày nay, anh không ăn gì. Anh quyết định chờ đợi phán quyết của ủy ban tại một nhà hàng Trung Quốc ngay bên kia đại lộ Lexington. Khi rời đi, Goldstone quay sang hỏi Jack Nusbaum.

"Anh nghĩ ai sẽ thắng? KKR ư?"

Nusbaum gật đầu.

-

Giá thầu cuối cùng đã nằm trong tay, Rohatyn và các nhân viên ngân hàng đầu tư hội ý riêng ở một góc phòng họp. Ngay cả người không được đào tạo cũng thấy nhóm của Johnson rõ ràng đã chiến thắng: 112 đô-la so với 109 đô-la. Nhưng mọi thứ hiếm khi đơn giản như vậy trên Phố Wall. Việc Cohen và Gutfreund từ chối đưa vào cơ chế định lại lãi suất đồng nghĩa với việc giá thầu của họ phải bị khấu trừ.

Vài phút sau, Rohatyn phát biểu trước hội đồng quản trị. "Cả hai giá thầu," anh công bố, "ở giữa mức giá 108 và 109 đô-la. Khi mức giá sát sao như vậy, và khi các vị phải tính đến giá chứng khoán mà trước đây chúng ta chưa hề xét tới, theo đánh giá của tôi trên quan điểm kinh doanh, hai giá thầu này về cơ bản là tương đương. Cả hai tương đương nhau xét về mặt nguồn vốn. Vì hai giá thầu quá sít sao nên chúng tôi không thể quyết định cái nào vượt trội hơn.

Một cuộc đua sít sao.

Đó là điều cuối cùng mà các giám đốc ở đây muốn nghe. Bây giờ, họ sẽ phải đưa ra quyết định. Trong thâm tâm, mọi người trong phòng đều biết hội đồng quản trị cảm thấy thế nào. Vấn đề là phải có một lý do có thể bào chữa được về mặt pháp lý để hiện thực hóa cảm giác ấy.

Để giúp hội đồng quản trị đưa ra quyết định, Rohatyn chỉ ra nửa tá sự khác biệt giữa hai hồ sơ dự thầu. Như các giám đốc đã yêu cầu từ lâu, Kravis đã hứa sẽ cho các cổ đông kiểm soát 25% cổ phần; Shearson chỉ hứa

15% mặc dù đã được các nhân viên ngân hàng của hội đồng quản trị nhắc nhở nhiều lần.* Kravis hứa sẽ chỉ bán một phần của Nabisco; Shearson sẽ bán tất cả. Shearson không đảm bảo chứng khoán của mình thông qua cơ chế định lại lãi suất như đã nói ở trên. Và, tương tự, nhóm quản lý không linh hoạt trong việc đảm bảo lợi ích của các nhân viên như chi phí chuyển việc chẳng hạn. Cohen muốn thương lượng vấn đề này với những người mua cuối cùng các công ty của RJR Nabisco.

Giống như một số bữa tiệc tài chính với nhiều sự lựa chọn, mỗi thành viên trong hội đồng quản trị hiện đã nắm bắt được một trong số những khác biệt để biện minh cho lựa chọn của mình. John Medlin chọn cơ chế định lại lãi suất: “Lời hứa ‘nỗ lực hết mình’ của Shearson không đủ sức thuyết phục. Với một thỏa thuận trị giá 20 tỷ đô-la, anh không nên hứa suông như vậy. Chúng ta phải biết chắc chắn những chứng khoán đó sẽ được giao dịch ở mức giá nào.”

Mọi người trong phòng gật gù đồng ý. Albert Butler nghĩ đến những người bạn của ông đang nắm giữ cổ phiếu ở Winston-Salem, và chọn sự khác biệt về lượng cổ phiếu cổ đông kiểm soát. Juanita Kreps khen ngợi lời hứa của Kravis về việc sẽ đối xử công bằng hơn với các nhân viên. Bill Anderson cũng thích điều đó. “Tôi có thể nói rằng KKR sẽ chăm sóc nhân viên tốt hơn không?” ông nói.

Mọi người lại gật gù tán thành.

-

Các nhân viên bảo vệ chính thức thả tự do cho những nhân viên ngân hàng đầu tư đang phản đối ầm ĩ của Kravis rời khỏi khu vực lễ tân, nơi họ

đã bị giam giữ suốt cả ngày. Những nhân vật ưu tú của giới sáp nhập Phố Wall, bao gồm cả Gleacher, Wasserstein và Beck, đã phải giết thời gian bằng việc trêu đùa nhau, và kể cho nhau nghe những tin đồn. Bây giờ, khi đã được thả tự do, họ lại tụ tập quanh lối vào văn phòng góc có nhóm của Kohlberg Kravis đang chờ đợi. Một lần nữa, Casey Cogut lại đóng cửa trước mặt họ.

Trong khi chờ phán quyết của hội đồng quản trị, Kravis và Roberts quyết định giảm bớt căng thẳng bằng cách chơi một trò tinh nghịch. Mọi người trong phòng sẽ nhặt áo khoác và các bản in máy tính, không nói một lời, đứng dậy và bước ra khỏi cửa, đi qua các nhân viên ngân hàng xuống sảnh như thể họ muốn rời đi.

Các nhân viên ngân hàng không mảy may tin vào điều đó.

Có điên mới rời đi vào lúc này.

-

Ba mươi phút đã gần trôi qua. Felix Rohatyn rời phòng họp, hối hả đi xuống chỗ Kravis và Roberts đang chờ đợi.

“Chúng tôi cần thêm 10 phút nữa,” anh nói.

“Thôi nào,” Roberts nói. “Chúng tôi sẽ không đợi nữa đâu.”

“Hãy kiên nhẫn đi,” Rohatyn nói. “Đến thời điểm này, rõ ràng là rất có lợi nếu các anh ở lại.”

“Thực sự chỉ 10 phút phải không?” Kravis hỏi.

“Đúng vậy.”

“Tốt,” Kravis nói. “Tôi đồng ý.” Anh không thể mất một thỏa thuận trị giá 25 tỷ đô-la trong 10 phút.

-

Năm phút sau, cuộc thảo luận bên trong phòng họp đã đi đến hồi kết. “Thời gian sắp hết,” Hugel nói. “Giờ là lúc bỏ phiếu.” Marty Davis nói trước: “Tôi ủng hộ KKR.” “Tôi nữa,” John Macomber nói.

“Những ai ủng hộ KKR?” Hugel hỏi.

Những cánh tay giơ lên.

“Ai phản đối?”

Không có ai.

“Bỏ phiếu,” Hugel nói. “Nhất trí hoàn toàn.”

-

Atkins dẫn đầu nhóm cố vấn hội đồng quản trị đến chỗ nhóm của Kravis. Trong tay anh là bản sao hợp đồng sáp nhập. Khuôn mặt không biểu lộ chút cảm xúc nào, Atkins mở bản hợp đồng ra, và chỉ ra một điều khoản nhỏ cần được phê duyệt. “Dick, cái gì thế?” Kravis hỏi, không chắc chắn Atkins định làm gì.

Beattie vươn người lên và kiểm tra sự thay đổi. Điều khoản thôi việc cho các giám đốc điều hành của RJR Nabisco phải được thực hiện. “Vâng,” ông nói. “Chúng tôi đồng ý với điều đó.”

Atkins gấp bản hợp đồng và giao nó cho Kravis. “Đây là hợp đồng mà anh đã ký,” vị luật sư nói như hát. “Xin chúc mừng. Công ty đã thuộc về

anh."

Kravis như lặng đi. Anh đã chiến đấu vì điều này quá lâu rồi. Anh đã sút 3 cân trong sáu tuần qua. Anh đưa tay nhận bản hợp đồng từ Atkins và nói: "Tuyệt vời." Roberts không nói nhiều. Tất cả những gì anh có thể nghĩ, là có bao nhiêu công việc đang chờ ở phía trước.

Những lời chúc mừng vang lên khắp nơi. Sau 1 phút, Kravis quay sang Cliff Robbins. "Anh hãy đưa tất cả nhân viên ngân hàng vào một phòng họp và ở đó với họ," anh nói. "Đồng thời không cho phép bất kỳ ai sử dụng điện thoại. Đặc biệt là Wasserstein."

Atkins dẫn đoàn đi xuống ba tầng đến chỗ nhóm Shearson. Khi họ đến phòng họp nơi Nusbaum, Stern và những người khác đang chờ đợi, chỉ có Atkins đi vào. Họ gọi cho Steve Goldstone đang ở nhà hàng Trung Quốc và bật loa ngoài điện thoại. Dạ dày của Goldstone như thắt lại khi anh nhấc điện thoại.

Giọng của Atkins như đưa đám.

"Steve. Tôi là Peter."

"Xin chào."

"Tôi rất xin lỗi khi phải thông báo rằng hội đồng quản trị đã ký thỏa thuận sáp nhập với KKR. Các giá thầu rất sít sao. Nhưng hội đồng quản trị đã quyết định ký hợp đồng với KKR vì những lý do khác."

Goldstone như chết lặng.

"Những lý do khác là gì vậy, có thể cho tôi biết không?" Anh hỏi, như một cái máy.

Atkins giải thích rằng toàn bộ sự việc sẽ được thông tin trong một hồ sơ SEC sẽ được gửi đến trong vài ngày tới. Sau đó, anh nhún vai và bước

ra ngoài.

-

Ở nhà hàng Scarlatti, Johnson nhận cuộc gọi của Goldstone ở khu vực nhận điện thoại của nhà hàng.

“Ross,” vị luật sư nói. “đoán xem có chuyện gì.” Ngữ điệu trong giọng nói của anh đã cho Johnson biết mọi thứ.

“Chuyện bất ngờ à,” Johnson nói, cảm giác sửng sốt trong lão mất rồi. Lão đã quá mệt mỏi.

“KKR trúng thầu rồi.”

“Được rồi,” Johnson nói sau một lát im lặng. “Hãy cùng đến số 9 khu Tây để gặp họ.”

Ngay sau đó, Johnson trở lại bàn ăn, và chia sẻ tin tức với mọi người. “Tôi chẳng muốn ăn nữa,” lão nói. “Trở về gặp họ thôi.”

-

Giữa những cái vỗ lưng và những lời chúc mừng, Charlie Hugel túm lấy Kravis và dẫn anh vào một căn phòng trống. “Chúc mừng, anh đã mua được một công ty tuyệt vời,” ông nói. “Anh biết đấy, anh chỉ mắc một lỗi.”

“Lỗi gì vậy?” Kravis hỏi.

“Paul Sticht. Hãy cẩn thận với điều đó. Việc này khiến rất nhiều người trong hội đồng quản trị thấy buồn. Anh phải hiểu, trước đây từng có chuyện xảy ra ở đây.”

Kravis gật đầu.

"Cứ từ từ," Hugel nói. "Ở đây có nhiều người tốt. Tôi sẽ giúp anh bằng mọi cách có thể trong quá trình chuyển giao."

Sau đó, bệnh gút lại làm chân Hugel đau nhói, ông tập tễnh đi ra hành lang, ở đó các nhân viên bảo vệ cố gắng đưa ông ra cửa sau trốn ống kính máy quay truyền hình đang lượn lờ bên ngoài. Hugel vừa mới chui vào xe thì bị đám đông phát hiện và chạy đến. Thấy họ sắp đến nơi, nhân viên bảo vệ đóng sầm cửa xe, chẹn ngay chân của Hugel làm ông đau đến mức muốn hét lên. Ông thừa nhận đó là cái kết thích đáng cho một quá trình với quá nhiều nỗi đau.

Khi các nhóm quay phim đuổi theo Hugel, Kravis và Roberts lẻn nhanh ra ngoài bằng cửa trước, và dành cả buổi tối để ăn mừng tại Il Nido, một nhà hàng Ý ở gần đó.

-

Carolyne Roehm ngồi suốt đêm bên điện thoại trong căn hộ trên đại lộ Park chờ đợi tin tức. Vào lúc 10 giờ 36 phút - cô sẽ không bao giờ quên được giây phút đó - chuông điện thoại cuối cùng cũng reo lên.

"Chúng ta thắng rồi," Kravis nói.

Cô hét lên trong nỗi sung sướng: "Yeah!!!"

-

Johnson rất bình thản trước thất bại. Đến số 9 khu Tây, điều đầu tiên lão làm là mở quầy rượu. Sau đó, với ly rượu scotch trong tay, lão tranh

thủ thời gian nói chuyện với từng giám đốc điều hành của mình, vỗ vào lưng họ và chúc mừng họ vì đã chiến đấu với tinh thần tuyệt vời.

"Giờ đây, chúng tôi sẽ phải cư xử cho đàng hoàng," Johnson nói với Jim Robinson khi ông này đến cùng vợ và Steve Goldstone. "Những người ở đây đã có chủ mới. Chúng tôi không muốn gây cản trở cho họ. Trò chơi kết thúc rồi. Chúng tôi đã chiến đấu hết mình. Cho dù họ sa thải hoặc làm tổn thương anh, điều đó đâu thành vấn đề. Đó là thực tế cuộc sống. Hãy tiếp tục với cuộc sống của chúng ta."

Không phải ai cũng chấp nhận thất bại. Khi buổi tối sắp hết, Ed Horrigan càng lúc càng trở nên cay đắng và buồn bã. Không giống như Johnson, lão đã từng chuyển từ công việc này đến công việc khác trong suốt sự nghiệp, Horrigan là người làm ở Reynolds lâu năm. Ông ta đã quen với việc là nhân vật quan trọng ở Winston-Salem. Bất chấp cảnh báo của Johnson, ông ta chưa bao giờ thực sự tin rằng họ có thể thua.

"Chúng ta đã bị đối xử bất công," ông phàn nàn với Johnson.

"Ed, ông biết không, tôi nghiệm ra điều này lâu rồi." Johnson nói. "Chết tiệt, tôi đã là tâm điểm cho người ta xỉa xói. Nhưng chúng ta phải tiếp tục sống thôi. Chúng ta phải rút lui để công ty hoạt động trở lại," lão nói tiếp. "Ông xem, rồi sẽ có nhiều thay đổi trong cơ chế. Rồi mọi việc sẽ nhanh chóng ổn định. Sau đó, người ta sẽ đổ xô về phía ông chủ mới. Ông biết rồi đấy, Vua này chết, Vua mới lên ngôi."

Horrigan càng trở nên giận dữ hơn. Đến lúc này, Johnson buộc phải can thiệp vào cuộc đối đầu đầy cay đắng giữa Horrigan và John Martin trong hành lang. Tìm kiếm người để đổ lỗi, Horrigan xỉ vả cách xử lý báo chí của Martin. "Anh là kẻ chẳng làm được việc gì nên hồn, một kẻ non nớt, khó chịu nhất trên thế giới!" Horrigan hét lên.

“Ed,” Martin đáp trả, “ông có kết cục của ông, và tôi có kết thúc của tôi.”

Johnson liền nhanh chóng can ngăn vì sợ rằng hai người có thể đánh nhau.

“Các quý ông, giờ không phải lúc đâu. Chúng ta đã là một đội tuyệt vời. Chúng ta đã làm rất tốt. Nếu có ai đó sai, người đó là tôi.”

Horrigan và Martin vẫn trừng mắt nhìn nhau. “Thôi nào, bây giờ,” Johnson nói, “đến bắt tay nhau đi.”

“Tôi không bao giờ bắt tay với đồ chết dẫm đó.” Horrigan lắp bắp nói.

Đã quá nửa đêm, mọi người cũng đã rời đi, chỉ còn Goldstone, vợ chồng Robinson, Ross và Laurie Johnson ở lại. Năm người họ ngồi quanh chiếc bàn trong phòng họp xung quanh toàn là kính, như thể trong bể cá. Linda giúp Johnson soạn thảo một thông cáo báo chí sẽ được phát vào sáng hôm sau.

Goldstone có thể nhận ra Johnson đã bắt đầu thả lỏng cơ thể. “Anh có nhớ lúc đó chúng ta đã nói về cái giá khi làm một việc như thế này không?” Johnson hỏi vị luật sư.

Goldstone mỉm cười. Anh nhớ lại hôm đó, ở hiên nhà sau, đã lâu rồi, hình như hôm đó họ đã ngắm mặt trời lặn đỏ lự một góc trời Florida.

Johnson cười lớn. “Đây chắc chắn là nỗi đau. Đúng như anh nói. Nhưng tôi vẫn sẽ nói với anh điều tương tự, như tôi đã nói lúc đó. Tôi không biết mình sẽ làm những gì nữa. Chỉ biết rằng đó là điều tốt nhất cho các cổ đông. Đó là điều đúng đắn phải làm.”

Tài xế của Johnson, Frank Mancini, đi lên lầu, chờ nhóm chia tay. Johnson đứng dậy khỏi bàn và nói: “Về thôi.”

LỜI KẾT

Sáng hôm sau, Ross Johnson lên máy bay tới Atlanta. Trước khi rời đi, lão ra lệnh phát hành một thông cáo báo chí, trong đó đáng chú ý nhất là: hồ sơ thầu tốt nhất đã giành chiến thắng. Khi Linda Robinson gửi một bản sao đến cho Peter Cohen, anh đã nổi giận. Anh gọi điện cho Steve Goldstone. “Nếu phát hành thông cáo, chúng ta sẽ chết. Bản thông cáo này sẽ giết chết chúng ta.”

Ngay lập tức, Goldstone cảm thấy hoang mang. Anh nghĩ họ đã chết rồi. Cuộc chiến đã kết thúc. Goldstone gác máy, và gọi cho Johnson đang lên máy bay, hướng về phía nam. Johnson thấy khó chịu. Lần đầu tiên trong sáu tuần, lão quyết định tự mình kết thúc mọi chuyện. Vài phút sau, lão gọi cho Cohen. “Peter, kết thúc rồi,” Johnson nói. “Tôi đã chấp nhận thua. Chúng ta sẽ tiếp tục vì ai bây giờ? Chúng ta đã không phục vụ tốt cho công ty hoặc các cổ đông… Kết thúc rồi.”

Tuy nhiên, Cohen, Hill và các nhà kiến tạo thỏa thuận khác của Shearson vẫn dành nhiều ngày để tìm cách trả đũa Kravis. Họ đã xem xét đến một vụ kiện. Tất nhiên, cuối cùng họ không làm gì cả. Năm ngày sau khi Kravis trở thành người chiến thắng, Shearson Lehman Hutton đưa ra một thông cáo báo chí, chính thức kết thúc cuộc chiến RJR Nabisco.

-

Tối thứ Tư, Jim Maher đang nghĩ sẽ về nhà sớm thì Kim Fennebresque gấp gáp đi vào văn phòng của anh. “John Greeniaus đang ở trong thành phố,” Fennebresque nói, “và anh ta muốn nói chuyện với chúng ta.” Giám đốc điều hành Nabisco đang ở trong một phòng họp ở tầng dưới, nhân viên ngân hàng nói. Maher hủy một cuộc gặp, và đi xuống cầu thang với Fennebresque.

“Bất ngờ quá!”

Maher không nói nên lời. Anh suýt quên thứ Tư là sinh nhật mình. Căn phòng đầy bóng bay, bánh, rượu sâm banh và bạn bè. Fennebresque nâng cốc chúc mừng. “Tôi không bao giờ từ chối cơ hội được nâng cốc chúc mừng sếp của mình vào tháng Mười hai,” anh nói, ám chỉ tiền thưởng tháng Một ở Phố Wall. “Thay mặt cho tất cả những người đã làm việc rất chăm chỉ trong hai tuần qua, chúng tôi rất trân trọng sự lãnh đạo của anh đã truyền cảm hứng cho chúng tôi.”

Kinh nghiệm từ vụ RJR Nabisco tỏ ra có lợi cho nhóm của Maher. Bất chấp những dự đoán về sự diệt vong, trong sáu tháng đầu năm 1989, First Boston đã hoàn thành nhiều vụ sáp nhập hơn hầu hết các công ty khác trên Phố Wall. Việc làm ăn của họ với Jay Pritzker thành công trong một số vụ có liên quan đến Pritzker, trong đó đỉnh điểm là vụ First Boston-Pritzker mua American Medical International với giá 1,6 tỷ đô-la vào năm 1989. Tháng Chín năm 1990, Maher được bổ nhiệm làm Phó Chủ tịch của First Boston.

-

Buổi sáng sau hôm giành được chiến thắng vĩ đại nhất trong sự nghiệp, Kravis đến Florida để dự sinh nhật lần thứ 80 của mẹ anh. Ngày hôm sau, anh bay lên phía bắc, tới Atlanta để kiểm tra chiến lợi phẩm của mình. Johnson thẳng thắn thừa nhận thất bại, lão đang đợi anh ở sân bay.

"Nào," Johnson nói, "chúc mừng, anh bạn. Anh đã có trong tay một công ty khổng lồ rồi đấy."

Johnson chở họ trên chiếc Mercedes của mình đến Galleria, ở đó lão đưa anh đi một vòng thăm quan trụ sở, và đề nghị giao lại văn phòng cho Kravis ngay lập tức. "Tôi ở đây để anh làm bất cứ điều gì mình muốn," Johnson nói. "Máy bay là của anh, công ty là của anh."

"Ross, đâu cần vội thế," Kravis nói, nhắc nhở lão rằng công ty sẽ không đổi chủ trong nhiều tháng nữa. "Ông cứ tiếp tục điều hành công ty như ông đã làm trước đây."

Buổi chiều hôm đó, Kravis bay đến Winston-Salem và gặp Ed Horrigan. Horrigan cũng rất lịch thiệp, giống như Johnson, dù ông ta đã sớm bộc lộ rõ vì những lý do khác. Giống như Johnson, Kravis cần chuyên môn về thuốc lá của Horrigan, và vì vậy, với sự khuyến khích của Kravis, Horrigan đã đồng ý trở thành một thành viên dự kiến của nhóm Kohlberg Kravis.

Một tuần sau, Kravis nhận được một cuộc gọi của Horrigan ở New York. "Tôi chỉ muốn nói với anh rằng tôi sẽ không ở dưới trướng ai nữa," Horrigan nói. "Tôi đã làm việc cho ba người, và hiện giờ họ đều đã trở thành quá khứ: Paul Sticht, Tylee Wilson và Ross Johnson. Tôi muốn hoặc trở thành giám đốc điều hành hoặc sẽ ra đi."

Từ đó, bắt đầu có những rắc rối phức tạp. Trong mỗi bài phát biểu quan trọng khi tiếp xúc với các ngân hàng cho vay, Horrigan đều nói rằng ông ta

thấy không thoải mái khi xuất hiện mà không phải với tư cách giám đốc điều hành. Ông ta không muốn chỉ đạo sai cho các nhân viên ngân hàng khi không còn làm việc ở công ty nữa. Kravis khéo léo tránh sang một bên, hứa sẽ làm rõ ràng tương lai vẫn chưa được quyết định của Horrigan. Đến lần thứ ba, Kravis thấy như vậy là đủ rồi. “Tôi không nghĩ ông nên nói như vậy,” anh nói. “Tại sao ông không từ bỏ đi?”

Vào giữa tháng Hai, Horrigan từ chức. Sự từ chức của ông ta đi kèm: một văn phòng xa xỉ ở Winston-Salem, một thư ký, một quyền chọn mua căn hộ của công ty ở New York và nhà bên ngoài Palm Beach, thực hiện ngay lập tức; và dù vàng trị giá 45,7 triệu đô-la. Sau đó, ông ta dùng một phần số tiền thu được để mua một công ty kẹo ở Atlanta.

-

Vào lúc 8 giờ sáng ngày 9 tháng Hai năm 1989, Kravis mở hầu bao tiếp nhận khoản tiền vay khổng lồ. Sáng hôm đó, Drexel Burnham Lambert chuyển séc, trị giá 5 tỷ đô-la tiền vay họ đã cam kết. Kohlberg Kravis chuyển 2 tỷ đô-la từ tài khoản ngân hàng của chính mình sang cho RJR Nabisco. Ngân hàng Hanover Trust Co. đã tập hợp được 11,9 tỷ đô-la từ các ngân hàng trên toàn thế giới, và chuyển toàn bộ số tiền cho vay này vào một tài khoản ủy thác cho Kohlberg Kravis.

18,9 tỷ đô-la, là số tiền cần thiết để chi trả phần tiền mặt của vụ mua lại. Đó là dòng tiền lớn nhất từ trước đến nay luân chuyển thông qua hệ thống tài chính Mỹ. Cục Dự trữ Liên bang không thể chuyển số tiền lớn hơn 1 tỷ đô-la, vì vậy các ngân hàng phải chuyển nó quanh mức từ 800-950

triệu đô-la. Dòng tiền lớn đến mức số liệu thống kê lượng cung tiền của Mỹ tạm thời phình to khi nó chảy ào ào trong hệ thống.

Tại một phòng họp trên tầng 30 ở công ty của Dick Beattie, Simpson Thacher & Bartlett, có 200 luật sư và nhân viên ngân hàng đóng vai trò là các kỹ sư tài chính của công ty. Họ cẩn thận theo dõi dòng sông tiền, và thấy các nhánh sông đã mở và khóa rất nhịp nhàng, đúng lúc. Đến 10 giờ 45 phút, dòng chuyển động kết thúc. Tất cả số tiền đã về tay chủ mới, và quyền sở hữu RJR Nabisco cũng vậy.

Johnson chính thức từ chức ngay trong ngày hôm đó, kéo dây chiếc dù vàng trị giá 53 triệu đô-la của mình.* Chiếc máy bay phản lực Gulfstream mới nhất được đặt mua trước trận chiến LBO bay chuyến đầu tiên đưa lão đến Jupiter. Johnson có một tuyên bố cuối cùng trước khi rời đi: "Quá trình chúng tôi phát động vào tháng Mười năm ngoái đã mang lại lợi ích cho các cổ đông của công ty, và đã chứng minh được sức mạnh tài chính của nhiều công ty khác nhau của chúng tôi."

Lúc này, sự chú ý của toàn thế giới dồn vào các cổ đông RJR ở Winston-Salem, Bắc Carolina. Họ không cảm ơn Johnson ngay cả khi tiền đang tràn về thành phố. Ngay sau khi Kravis giành chiến thắng, các câu khẩu hiệu đã bắt đầu xuất hiện tràn lan: Tạm biệt Ross, xin chào KKR. Tấm séc trị giá gần 2 tỷ đô-la được chuyển đến bằng thư điện tử vào cuối tháng Hai. Giờ đây, hơn bao giờ hết, Winston-Salem trở thành thành phố của những triệu phú bất đắc dĩ. Dòng sông tiền đã cuốn sạch những cổ phiếu cuối cùng của RJR. Các nhà môi giới và nhân viên ngân hàng địa phương, những người quản lý tiền của mọi người dân đã nhận được những cuộc gọi từ các khách hàng quẫn trí. "Tôi sẽ không bán cổ phiếu đâu," nhiều người đã khóc nức nở. "Cha tôi nói không bao giờ được bán cổ

phiếu RJR.” Họ cứ kiên nhẫn nói họ phải làm như vậy. Nhưng người ta nói với họ rằng thế giới này đã thay đổi rồi.

Ngay khi tấm séc vừa đến, những kẻ lừa đảo tài chính bên ngoài thành phố đã đến Winston-Salem để tư vấn cho người dân nơi đây về cách tốt nhất để chi tiêu cho sự giàu có mới ập đến của họ. Trong các tờ rơi được giấu dưới kính chắn gió trong bãi đậu xe ở Reynolds, trong các cuộc điện thoại gây nhiều phiền phức, trong những cuộc hội thảo tại Holiday Inn, các nhà môi giới chứng khoán đã đề nghị được giúp mọi người tái đầu tư khoản tiền trời cho ấy vào thị trường. Thường thì họ sẽ nhận được câu hỏi đầy hoài nghi: “Ông muốn tôi mua chứng khoán à?”

“Các vị phải hiểu một điều,” Nabby Armfield, Jr., một nhà môi giới chứng khoán đã nghỉ hưu nói, “Reynolds không phải là một thứ cổ phiếu. Nó là một tôn giáo.” Ngài Armfied thậm chí còn thu âm một bài hát đã trở thành bài hát thịnh hành không chính thống thể hiện sự thất vọng của cộng đồng. Bài hát mượn giai điệu của bài “Frosty the Snowman”, điệp khúc của bài hát như sau:

Người tuyết F. Rossie có một giấc mơ với ba lần tỉnh giấc.

Anh lấy sữa tách kem, còn tôi đành lấy kem vậy.

Này tất cả các anh là dân mục đồng, vậy thì thỏa thuận này quá tốt rồi.

Giờ ông lấy trấu đi còn phần tôi lúa mỳ.

-

Vào tháng Mười hai, Johnson gửi cho mỗi giám đốc một bó hoa hồng kèm theo ghi chú: “Chúc mừng các vị vì đã làm được một điều tuyệt vời. Các cổ đông đã giành chiến thắng.” Lão có hơn một buổi ăn tối với họ

trước cuộc họp hội đồng quản trị cuối cùng của lão vào tháng Mười hai. Ở đó, mọi người nói chuyện lịch sự, nhưng không thể hiện sự hòa giải. John Macomber đã có sẵn tư tưởng trả thù, nêu ý kiến loại bỏ các khoản thưởng năm 1988 của nhóm quản lý. Bob Schaeberle thực tế đã rơi nước mắt khi nói về sự tan vỡ của Nabisco. Marty Davis gạt bỏ ý tưởng trả cho mỗi thành viên ủy ban đặc biệt một khoản phí 250.000 đô-la.

Các giám đốc ở Winston-Salem phải gánh chịu nhiều chỉ trích của công chúng trong thành phố. Người ta thấy một mệnh phụ thuộc tầng lớp quý tộc gạch tên của John Medlin và Albert Butler khỏi danh sách bữa tiệc Giáng sinh của bà. Một ngày nọ, một nhân viên thuốc lá đã đến gần Medlin và tuyên bố: "Tôi ước mình có 1 triệu đô-la trong ngân hàng của ông, để tôi có thể lấy nó ra và thực sự làm tổn thương ông."

Đối với các giám đốc khác, cuộc sống vẫn tiếp tục, thậm chí dễ chịu hơn. Năm 1988, tờ *USA Today* vinh danh Charlie Hugel là anh hùng trong giới kinh doanh. Công ty Combustion Engineering Co. của ông đã được một công ty Thụy Điển mua vào năm sau, và Hugel đã chấp nhận chức danh quen thuộc dưới thời người chủ mới: chủ tịch danh dự không tham gia điều hành. John Macomber được bổ nhiệm làm Chủ tịch của Ngân hàng Xuất nhập khẩu Mỹ. Vernon Jordan tham gia hội đồng quản trị được tái lập của RJR cùng Medlin với tư cách là người lưu nhiệm.

Paul Sticht quay trở lại làm Chủ tịch của RJR nhiệm kỳ thứ ba, và chẳng để lãng phí chút thời gian nào, ông ta liền gây ra một cuộc hỗn loạn bằng cách thông báo (không chính xác) rằng trụ sở công ty sẽ trở lại Winston-Salem. Một lần nữa, ông ta lại được bay khắp đất nước trong những chiếc máy bay phản lực yêu dấu của công ty, và trở về vị trí cũ trong Bầy thú thủy tinh (Glass Menagerie). Ông ta hài lòng khi thấy cái kết

của Ross Johnson, nhưng thừa nhận cái giá phải trả thật quá kinh khủng. “Tôi cảm thấy tồi tệ,” ông ta nói với một vị khách vài ngày sau khi trở về. “Tất nhiên, tôi ước điều đó chưa bao giờ xảy ra.”

Tất nhiên, Sticht chỉ là bù nhìn với tư cách là giám đốc điều hành tạm thời của RJR. Kravis cài cắm quanh ông ta một ủy ban điều hành gồm các giám đốc điều hành là các đối tác và những người đáng tin cậy của RJR để giữ ông ta không quậy phá. Kravis cũng tích cực tìm kiếm một giám đốc điều hành lâu dài cho công ty.

Cùng thời gian đó, vào tối thứ Năm, ngày 9 tháng Ba, Jim Robinson đang ở căn hộ của mình thì nhận được một cuộc gọi từ nhân vật số hai lâu năm của ông, Louis Gerstner, một giám đốc điều hành năng động, người đã có được chữ ký của ông để trang trí cho tấm séc du lịch của American Express. “Tôi cần phải gặp ông vào sáng mai.” Robinson lấy cớ lịch trình của ông rất bận; Gerstner nói rằng ông có việc khẩn cấp. Họ đồng ý gặp nhau tại căn hộ của Robinson vào hôm sau, ngay khi trời vừa sáng. Ở đó, Gerstner tung ra một quả bom: Ông sẽ trở thành Tổng Giám đốc Điều hành tiếp theo của RJR Nabisco.

Cuối buổi sáng hôm đó, khi Robinson đang lái chiếc limousine thì bị giật mình bởi cuộc gọi từ Kravis. Ông vua mua lại xin lỗi vì đã dụ dỗ Gerstner, và nói rằng anh hy vọng điều đó sẽ không khiến American Express gặp quá nhiều rắc rối. Jim Robinson chẳng thể làm gì ngoài việc thể hiện mình là nhà ngoại giao. “Henry, tôi muốn khen cho sự tinh tường của anh,” ông nói. “Anh chỉ mắc một lỗi nhỏ. Anh đã không nói trước với tôi về điều đó.”. Cả hai người cùng cười vang, nhưng sự chua chát là không thể phủ nhận.

Phố Wall thật nhỏ bé, và vì lợi ích của sự hòa hợp, Kravis đã không lãng phí chút thời gian nào, nhanh chóng chữa lành vết thương trong thời gian chiến tranh. Anh đã làm hòa với Peter Cohen tại một hội nghị thượng đỉnh vào tháng Hai, và thực sự đã thuê Tom Hill để điều tra khả năng tiếp quản hãng hàng không Northwest Airlines. Mối quan hệ giữa Kravis và Tom Strauss vẫn căng thẳng. Ngay sau khi thỏa thuận kết thúc, Strauss chuyển đến một căn hộ mới trên đại lộ Park, ngay bên dưới căn hộ của Kravis. Khi giám đốc điều hành Salomon thực hiện một số công việc tu sửa, một vết nứt đã xuất hiện trên tường căn hộ của Kravis.

Kravis cũng chủ động hòa giải với Linda Robinson. Ngay sau vụ việc của Gerstner, Linda nhận được một tin nhắn là Kravis đã gọi. Cô lờ nó đi. Vài ngày sau, cô nhận được chiếc cũi nhốt chó bằng gốm với một ghi chú dễ thương từ Kravis nói rằng anh đang ở trong cũi nhốt chó của nhà Robinson. Linda Robinson đợi vài ngày, sau đó cô gửi cho Kravis một chiếc túi chứa khoảng 1kg thức ăn cho chó. Tất cả đã được tha thứ. Dĩ nhiên, cô và Kravis vẫn sở hữu chú ngựa “Trillion”.

Tất nhiên, các khoản phí liên tục đổ về đã góp phần làm dịu thêm những vết thương trên Phố Wall. Trong những tháng tới, cơn mưa tiền vẫn rơi ở các công ty vừa đủ may mắn giành chiến thắng trong cuộc chiến RJR Nabisco. Drexel Burnham thu về 227 triệu đô-la tiền phí từ khoản vay bắc cầu trị giá 3,5 tỷ đô-la. Họ thậm chí còn thu về nhiều hơn từ việc bán trái phiếu rác. Merrill Lynch nhận được 109 triệu đô-la cho vai trò của mình trong các khoản vay bắc cầu. Một mạng lưới gồm 200 ngân hàng thu được 325 triệu đô-la với cam kết cho vay 14,5 tỷ đô-la. Bản thân Kohlberg Kravis thu về 75 triệu đô-la tiền phí từ các nhà đầu tư. Morgan Stanley và Wasserstein, Perella đã nhận được 25 triệu đô-la cho mỗi bên. Kravis thậm

chí còn hào phóng với những người mà lòng tự trọng của họ có thể đã bị anh làm cho bầm dập. Goldman Sachs của Geoff Boisi nhận được công việc bán đấu giá Del Monte, trong khi Lazard Freres của Felix Rohatyn cũng nhận được công việc tương tự với cổ phần của công ty ở ESPN.

Bữa tối kết thúc trận chiến của Kravis khiến kỷ niệm về thỏa thuận này sẽ còn được ghi nhớ rất lâu về sau. Bữa tiệc được tổ chức trong phòng khiêu vũ lớn của khách sạn Pierre, 400 người gồm nhân viên ngân hàng đầu tư, luật sư và những người bạn khác của công ty đã ăn tôm hùm, sau đó là thịt bê với nước sốt nấm và một chiếc bánh cao tới gần 1m, được trang trí bằng bản sao ăn được của các sản phẩm Nabisco, tất cả đều thấm đẫm hương vị rượu vang Dom Perignon chảy tràn từ trên xuống.

"Thật tuyệt vời khi được nhìn thấy tất cả những người bạn của KKR ở đây tối hôm nay," Dick Beattie phát biểu mở màn bữa tiệc. "Để nghĩ rằng chúng ta chỉ mất 1 tỷ đô-la tiền phí để có thể ở đây cùng nhau."

Beattie thuộc dạng hiếm, ông trách mắng cả kẻ thù và bạn bè. "Tôi thấy Jeff Beck ở đằng kia," vị luật sư gây sự chú ý. "Tôi muốn nhắc nhở ông rằng bữa tối này không cấm ghi âm." Giữa những tràng cười phá lên, giọng nói của Beck vang khắp hội trường. "Nói với Wasserstein ấy! Hãy nói điều đó với Wasserstein!"

RJR Nabisco có thể là lần tung hô cuối cùng của Mad Dog. Tháng Một năm 1990, tờ *Wall Street Journal* đã cho đăng một bài báo dài cho thấy phần lớn những câu chuyện đầy màu sắc của Beck là bịa đặt. Trong nhiều năm, những câu chuyện mà nhân viên ngân hàng đầu tư này tự tô vẽ như một chiến binh đánh trận trong rừng rậm Việt Nam, và là người thừa kế tài sản trị giá hàng tỷ đô-la đã được kể đi kể lại như thật. Một số giai thoại chỉ xuất hiện trong các phiên bản đầu tiên, chưa được xuất bản của cuốn sách

này. Nhưng trong quá trình kiểm tra thực tế, những câu chuyện của Beck không thể chứng thực được, và vì thế chúng đã bị loại bỏ khỏi bản thảo hoàn chỉnh. Phát hiện đó dẫn đến bài báo trên tờ *Journal*. Sau khi bài báo được đăng, ngài Beck đã từ chức khỏi Drexel.

Nhiều tháng sau chiến thắng, Kravis thật sự tỏa sáng. Tại các bữa tiệc, đám cận thần yêu quý của giới thượng lưu mới nổi hô vang: "Hãy nhường lối cho Vua Henry!" Hồi tháng Năm, khi anh và Roehm cùng một nhóm bạn đi du lịch Ấn Độ, họ đã ăn tối với Thủ tướng Rajiv Gandhi và Thống đốc Jaipur. Kravis và Roehm khoác lên mình những vòng hoa với rất nhiều hoa nhài, hoa huệ, và hoa hồng. Họ được vinh danh như những vị khách quý tại một lễ hội voi, nơi những con thú diễu hành trong trang phục bằng vàng và nhiều màu sắc khác nhau. Họ lướt trên sông bằng sà lan, nghe đàn xi-ta và ăn những bữa tiệc nấu ngay bên bếp lửa ngoài trời. Ở Maharaja, người hâm mộ thổi hơi lạnh từ những khối băng bên trên phủ hoa nhài. "Chúa ơi," Oscar de la Renta nói, "nếu đây không phải là sự tinh tế, thì là gì đây?" Cuộc sống, như họ nói, thật tốt đẹp.

Nhưng khoảng thời gian đắm mình trong chiến thắng của Kravis khá ngắn ngủi. Vào tháng Tám, cuộc tranh chấp ầm ĩ giữa anh ta và Jerry Kohlberg nổ ra công khai, khi Jerry Kohlberg kiện Kohlberg Kravis, tuyên bố ông ta đã bị lừa về số tiền thu được từ một số khoản đầu tư LBO. Vụ kiện được giải quyết vào đầu năm 1990; các điều khoản không được tiết lộ. Ngay sau vụ kiện của Kohlberg, Kravis lần đầu tiên đối mặt với công luận khi anh bị buộc tội sai hẹn hoặc không thanh toán nợ trong ba vụ LBO, bao gồm cả vụ Owens-Illinois. Tờ *The New York Times* đăng bài viết với tiêu đề "Cracks in House That Debt Built" (tạm dịch: Rạn nứt trong ngôi nhà khi nợ nần chồng chất).

Kravis nhấn mạnh rằng mọi chuyện không có gì đáng ngại, người ta chỉ cố làm ầm lên thôi, và bắt đầu tập trung sự chú ý vào các mục tiêu ở châu Âu. Tuy nhiên, một năm sau trận chiến RJR, Kravis vẫn chưa bắt đầu một vụ LBO mới. Cạnh tranh vẫn gay gắt, và sau những lần va chạm với công luận từ vụ RJR, Kravis đã không còn mặn mà tham gia các trận chiến được công luận đặc biệt chú ý như cuộc tranh giành hãng hàng không Northwest Airlines. Lần đầu tiên, báo chí và các đối thủ cạnh tranh bắt đầu suy đoán công khai liệu Kravis có còn được như xưa.

Ở RJR, Lou Gerstner đã nhanh chóng cắt tỉa đế chế của Johnson. Có Dick Beattie ở bên cạnh trợ thủ, Gerstner đã bán bảy trong số tám máy bay phản lực cùng hơn chục căn hộ và nhà ở công ty. Chỉ có nhà chứa máy bay rất được yêu quý của Johnson có vẻ không thể bán được. "Nó quá phô trương," Beattie bực bội nói vào tháng Chín năm 1989. "Không thể bán một thứ như vậy."

Các cố vấn từ McKinsey & Co. đến đông như kiến ở trụ sở Atlanta, đánh giá mọi thứ và chuyển nhượng nhiều thứ. Các nhân viên cảm thấy như thể họ đang ở trong vùng đất bị chiếm đóng. Đối với nhiều người, đó là cọng rơm cuối cùng. Khi Kravis tuyên bố vào tháng Tư rằng trụ sở sẽ chuyển đến New York, chỉ 10% các nhà quản lý được đề nghị đến làm việc ở trụ sở mới đồng ý chuyển đi. "Tôi không cảm thấy mình đang làm việc cho một công ty nữa," một người từ chối ra đi nói. "Tôi cảm thấy như mình đang làm việc cho một khoản đầu tư."

Chỉ có điều, khoản đầu tư đó tốt như thế nào vẫn chưa rõ ràng. Công ty báo cáo lỗ ròng 1,15 tỷ đô-la vào năm 1989, sau khi trả khoản nợ 3,34 tỷ đô-la. Số lỗ tăng thêm 330 triệu đô-la trong nửa đầu năm 1990. Nhưng dòng tiền mặt quan trọng của nó vẫn rất mạnh mẽ, và việc thoái vốn ở một

số công ty thực phẩm đã thu về gần 5 tỷ đô-la. (Hoạt động đóng hộp thực phẩm Del Monte đã được bán cho một nhóm, trong đó có Bob Carbonell. Ông này trở thành chủ tịch của công ty mới.)

John Greeniaus đã chứng minh lời nói của mình là đúng, khi tăng gấp rưỡi lãi hoạt động của Nabisco và tăng gấp ba lần dòng tiền mặt vào năm 1989. Chi phí cho giải đấu Dinah Shore LPGA bị cắt giảm một nửa, công ty cũng chối bỏ trách nhiệm tài trợ PGA, và phần lớn thành viên Đội golf RJR Nabisco ra đi vô điều kiện. Trong khi lợi nhuận của Nabisco tỏ ra khó duy trì, Greeniaus trở thành nhân vật được sủng ái của Kravis. Anh được bổ nhiệm vào hội đồng quản trị của RJR Nabisco.

Tuy nhiên, thuốc lá Reynolds lại vướng phải vô số khó khăn. Vào tháng Ba năm 1989, RJR khai tử Premier. Trong vài tháng sau, 2.300 nhân viên bị giảm biên chế. Trong vòng một năm đó, tận dụng sự xáo trộn, Philip Morris ngày càng vượt lên, bỏ xa RJR. Các cuộc tấn công của những người ủng hộ các vấn đề về sức khỏe ngày càng trở nên gay gắt. RJR đã phải từ bỏ một loại thuốc lá mới dự kiến sẽ thu lời lớn, tên là Uptown sau khi Bộ trưởng Bộ Y tế và Sức khỏe Con người Louis W. Sullivan chỉ trích thương hiệu của họ. Ngay cả thành phố lân cận của Winston-Salem, Greensboro, cũng hưởng ứng xu hướng của các sắc lệnh chống hút thuốc lá.

Tuy nhiên, công ty vẫn tạo ra lượng tiền mặt lớn phi thường dưới quyền giám đốc điều hành mới, một nhân viên ngân hàng 43 tuổi đến từ New York tên là Jim Johnston. Từng một thời là nhân viên marketing giỏi ở Thuốc lá Reynolds, Johnston bị sa thải vào năm 1984 vì phản đối việc tích trữ thuốc lá. Anh kết thúc cách làm đó sau khi quay trở lại, buộc xóa sổ 340 triệu đô-la hàng hóa tích trữ kém hiệu quả, nhưng tăng cường hiệu quả

sản xuất và phân phối. Sự thay đổi đó cùng việc cắt giảm sâu chi phí đã tạo ra mức tăng 46% trong hoạt động kinh doanh thuốc lá ở nửa đầu năm 1990.

Năm 1990, RJR Nabisco gặp phải thách thức nghiêm trọng đầu tiên, và trớ trêu thay, nó đến từ Phố Wall. Điều khoản "cơ chế định lại lãi suất" rất quan trọng được bất ngờ đưa ra trong những giờ đấu giá tuyệt vọng cuối cùng yêu cầu hơn 4 tỷ đô-la trái phiếu cần được khôi phục về giá trị mệnh giá ban đầu vào tháng Tư năm 1991. Và khi ngày đó đến gần, trái phiếu đã được giao dịch với mức chiết khấu cao: chi phí cho việc "định lại lãi suất" thật sự có thể lên tới hàng tỷ đô-la, quá đủ để làm công ty phá sản. Cố gắng giành giật vì nhẹ dạ ở vào thời điểm đặc biệt đen tối, George Roberts châm biếm rằng nếu không có một hình thức giải cứu ngay lập tức, phần tiếp theo của *Bọn rợ rình trước cổng* có thể có tên là *Bọn rợ đang tháo chạy* (Huns on the Run).

Với uy tín của mình, Kohlberg Kravis đã tránh được quá trình đó. Vào tháng Bảy năm 1990, công ty công bố gói tái cấp vốn trị giá 6,9 tỷ đô-la cho phép họ mua lại trái phiếu rác, và thay thế bằng các hình thức vay nợ ít phiền phức hơn. Thủ đoạn tốn kém này có lẽ là để đảm bảo rằng với vụ mua lại này, RJR sẽ không phải là một thảm họa đang ngày càng rớt giá, cũng không phải là một khoản lợi nhuận từ trên trời rơi xuống của Kohlberg Kravis. Dù thế nào đi nữa, họ vẫn đảm bảo các khoản thanh toán lớn đúng hạn cho các nhân viên ngân hàng và luật sư, những người giúp tái cơ cấu thỏa thuận ban đầu: thêm 250 triệu đô-la tiền phí nữa.

Có một điều rõ ràng là cuối cùng, câu hỏi về sự thành công hay thất bại của Kravis sẽ phải mất nhiều năm nữa mới có được lời giải. Để làm cho tình hình tồi tệ hơn, khi cảm nhận được RJR đang yếu thế, Philip Morris đã quyết hạ gục đối thủ, tấn công công ty ở một số thị trường trọng điểm.

Họ tăng cường lực lượng bán hàng, tấn công Reynolds về giá cả và thương hiệu giảm giá mạnh của công ty là Doral bằng hai thương hiệu mới giảm giá của chính họ. Các nhà phân tích dự đoán khối lượng thuốc lá bán ra của RJR có thể giảm từ 7-8% vào năm 1989, trong khi Philip Morris sẽ tăng với khối lượng tương đương.

"Philip Morris đang cướp đi bữa trưa của chúng tôi," Cliff Robbins của Kohlberg Kravis thừa nhận vào tháng Mười năm 1989. "Marlboro là một cỗ máy kiếm tiền không thể ngăn cản. Chúng tôi có rất nhiều việc phải làm."

-

Đến năm 1990, bữa tiệc trên Phố Wall đã đến hồi kết thúc, những ký ức về các vụ tiếp quản và mua lại thưa dần theo từng ngày.

Theo sau sự kiện mua lại RJR Nabisco, hoạt động LBO đã giảm mạnh, và đến mùa thu năm 1989, cả Kohlberg Kravis và Forstmann Little đều không thực hiện một vụ mua lại lớn nào. Viễn cảnh về luật chống LBO được nêu trong quá trình diễn ra trận chiến RJR đã làm trì hoãn nhiều thỏa thuận. "Nhân tố Ross Johnson" đã khiến những người khác phải dè chừng vì: Rốt cuộc, có rất ít giám đốc điều hành sẵn sàng vượt qua sự bêu rếu công khai mà Johnson phải chịu đựng.

Nhưng điều khiến Phố Wall phải dừng tay là sự rung chuyển trong thị trường trái phiếu rác. Tám tháng đầu năm 1989 đã chứng kiến 4 tỷ đô-la trái phiếu rác không trả được nợ, và khoản nợ đó phải hoãn trả. Điều khiến người ta chú ý lại là rắc rối của doanh nhân người Canada Robert Campeau, ông chủ của đế chế bán lẻ của Mỹ. Vào tháng Mười, việc làm

sáng tỏ thương vụ mua lại trị giá 6,79 tỷ đô-la của hãng hàng không United Airlines gây hoảng loạn trên Phố Wall khiến chỉ số công nghiệp trung bình Dow Jones giảm gần 200 điểm, và dẫn đến những lo ngại về sự sụp đổ mới của thị trường.

Đúng như Ted Forstmann đã chỉ ra, trái phiếu rác có thể là một công cụ hữu ích, nếu được sử dụng đúng cách. Tất nhiên, vấn đề là chúng đã bị lạm dụng với số lượng quá lớn. Trong những tháng tới, sự sụt giảm của trái phiếu rác sẽ ngày càng sâu sắc, cắt đứt nguồn nhiên liệu cho cỗ máy tiếp quản trên Phố Wall. Khi các ngân hàng siết chặt nguồn tiền với Drexel Burnham - vốn đã điêu đứng vì phải chi trả 650 triệu đô-la để giải quyết phần của họ trong vụ kiện của Milken - công ty vốn là biểu tượng của kỷ nguyên trái phiếu đã phải đệ đơn xin được bảo vệ phá sản, và tuyên bố ý định thanh lý công ty.

Với sự sụp đổ của Drexel, cùng các lời biện hộ chối tội của những người khổng lồ trong ngành tài chính như Ivan Boesky và Michael Milken trong các vụ bê bối nội gián, ý kiến phổ biến là kiên quyết quay lưng lại với Phố Wall, và sự tham lam vô độ của những năm 1980. Phản ứng dữ dội đó kết hợp với sự sói mòn các nền tảng tài chính cơ bản càng thúc đẩy ngày tàn của một kỷ nguyên không giống như bất kỳ kỷ nguyên nào Phố Wall từng chứng kiến.

Một luồng gió mới đang thổi đến. Khi một thập kỷ mới bắt đầu, món đặc sản nóng hổi nhất dành cho các cử nhân MBA trẻ tuổi là tái cấu trúc tài chính, tức là sửa chữa các vụ mua lại bị phá sản của những năm 1980. Hàng nghìn nhân viên Phố Wall, bao gồm số lượng lớn những triệu phú dưới 30 tuổi, đã mất việc khi ngành tài chính vướng vào sự sụt giảm hứa hẹn sẽ chỉ kéo dài trong một năm. Cuốn hồi ký của một nhân viên bán trái phiếu trẻ

tuổi, của Salomon Brothers tên là *Liar's Poker* (Trò bịp trên Phố Wall*) đả kích một thập kỷ vượt quá giới hạn trên Phố Wall lọt vào danh sách bán chạy nhất, và giữ vị trí đó suốt gần một năm. Ở khắp mọi nơi, các nhân viên ngân hàng đầu tư cùng việc sáp nhập bị tấn công như thể tội phạm chiến tranh nhưng ở mức độ thấp hơn. Theo nguyên tắc đó, những vụ tiếp quản sẽ bị chế giễu một cách công khai, thậm chí đôi khi là bởi những người từng tạo ra cả gia tài nhờ chúng.

Phần lớn bọn họ, các thành viên của Nhóm, nổi lên từ đống đổ nát trong tình trạng tốt. Vào tháng Chín năm 1990, Tom Hill được bổ nhiệm làm đồng giám đốc điều hành tại bộ phận ngân hàng đầu tư của Shearson Lehman. Eric Gleacher rời Morgan Stanley để bắt đầu thành lập công ty của riêng mình, Gleacher & Co., và nhanh chóng thành công khi kết hợp với Beatrice mua ConAgra trị giá 1,34 tỷ đô-la từ Henry Kravis. Steve Waters là một trong hai nhân viên ngân hàng đầu tư nắm quyền tại Morgan sau khi Gleacher rời đi. Bruce Wasserstein phải chịu một loạt chỉ trích truyền thông cho vai trò của mình trong một số thỏa thuận đáng thất vọng.

Một trong số những người không thể sống sót qua thời đại đó là Peter Cohen, anh đồng ý từ chức Chủ tịch Shearson do áp lực vào tháng Một năm 1990. Mối quan hệ giữa Cohen và Jim Robinson đã căng thẳng sau trận chiến RJR Nabisco lại xấu đi nhanh chóng vào năm 1989, khi Shearson cứ mãi lặn ngụp trong những thất bại, bao gồm cả việc tái cấu trúc không được công bố rộng rãi, dẫn đến sự từ chức của Tổng Giám đốc Jeff Lane. Khi xuất bản cuốn sách này, Cohen đã rất ngạc nhiên khi biết chi tiết về vai trò bí mật của Linda Robinson khi đàm phán với Henry Kravis. Tiết lộ được đưa ra vào thời điểm nhạy cảm đối với Cohen, anh cảm thấy điều đó khiến quyền lực của anh bị suy yếu, và cuối cùng dẫn

đến sự tuyệt giao với Robinson. Sau đó, anh nói với một số người rằng cuốn sách này miêu tả anh không công bằng, và Jim Robinson là người ủng hộ mọi quyết định mà anh đưa ra trong thỏa thuận Nabisco, bao gồm cả việc đàm phán gói lợi ích của Ross Johnson.

Tất nhiên, Ted Forstmann cảm thấy mình đã chứng minh được bản thân đúng hoàn toàn thông qua sự sụp đổ của kỷ nguyên trái phiếu rác. Ông là người anh hùng được ca ngợi với một loạt bài báo, là tiếng nói đơn độc trong bóng tối, là người đã chiến thắng lòng tham. Các cố vấn khuyên Forstmann nên giảm bớt sự tự tán dương, và ở một mức độ nào đó, ông đã nghe theo lời khuyên của họ. Sự ngay thẳng luôn có sức hút rất lớn, Forstmann đã thu hút sự chú ý, và ông xứng đáng với điều đó. Sự trớ trêu cuối cùng xuất hiện vào đầu năm 1990, khi Henry Kravis cố gắng giữ cho RJR Nabisco không bị chia tách, Forstmann đã thực hiện các thỏa thuận trở lại. Không có nhiều, chỉ có chỗ này một thỏa thuận, chỗ kia một thỏa thuận, nhưng như vậy đã nhiều hơn bất kỳ ai thành công trong ngành LBO. Khi trái phiếu rác đã hết thời, tiền thật của Forstmann lại lên ngôi. Lần đầu tiên trong nhiều năm, Ted Forstmann trở thành người được kính trọng.

Ở Atlanta, vào tháng Năm năm 1989, Johnson có thái độ tự hào thái quá về sự suy thoái. “Tôi e là tất cả chúng sẽ quay trở lại tủ đựng tài liệu,” lão nói và cười khúc khích. “Có đến 80 hoặc 90% các công ty có các nghiên cứu về LBO. Và bây giờ, có người nói với tôi: ‘Chúa ơi, Ross, chúng tôi đã đốt mọi tài liệu mình có.’”

Không giống những người khác, Johnson không ủ ê chán chường cũng không ngoảnh đầu nhìn lại. Thất nghiệp, lão chuyển đến làm việc tại một văn phòng ở Galleria, chung tầng với một đài phát thanh nhạc đồng quê. Công ty mới cộng tác với John Martin của lão có tên RJM and Co.. Hai

người bạn cũ luôn thấy khó khăn khi muốn nói chính xác RJM Associates hoạt động trong lĩnh vực gì dù biết rõ công việc của họ là đưa ra lời khuyên đặc biệt cho bạn bè với mức tiền phí 1 đô-la một năm. (Với gói thôi việc dù vàng trị giá 18,2 triệu đô-la của riêng mình, nhu cầu về thu nhập của Martin không nhiều hơn so với Johnson.)

Johnson cùng một số người bạn cũ đầu tư vào một liên doanh mua hoạt động của Nabisco ở vùng Viễn Đông. Nhưng lão chủ yếu tìm thú vui cho bản thân. Giữa các kỳ nghỉ đi chơi golf và trượt tuyết, Johnson loanh quanh với bảy hội đồng quản trị mà lão tham gia. Lão đi xem phim với Laurie, và tiếp tục trông nom cậu con trai Bruce. Anh đã thoát khỏi tình trạng hôn mê, nhưng vẫn phải ở trong bệnh viện để điều trị chấn thương, và vẫn không thể nói được. Anh cũng đã bắt đầu giao tiếp thông qua đánh vần. "Chúng tôi thấy rất phấn khởi," lão nói vậy vào mùa hè năm 1990.

Mặc dù Johnson tuyên bố rất vui với cuộc sống nửa về hưu hiện tại, bạn bè nghi ngờ lão sẽ tiếp tục sống như vậy. Một trong những lý do là bởi lão không phải là người sẽ chịu bay ở hạng thương gia. Bạn bè cho rằng có thể phải mất một thời gian để lão phục hồi lại danh tiếng, nhưng Ross Johnson sẽ trở lại. Trong những câu nói có thể dùng để ghi trên bia mộ, lão không hề phủ nhận điều đó. "Tôi luôn sẵn sàng để thay đổi," lão nói.

Dù xảy ra nhiêu biến động, rất ít người ở Winston-Salem đổ lỗi cho Kravis. Thay vào đó, họ tiếp tục phỉ báng Johnson. Chỉ một số ít người có cái nhìn rộng lượng hơn. "Nếu Ross Johnson không xuất hiện," Gene Hoots, cựu giám đốc quỹ lương hưu của RJR nói, "thì chắc chắn Phố Wall sẽ cần phải sản sinh ra một người giống ông ta."

Xét trên quan điểm đó, Johnson là một sản phẩm của thời đại đó, điều này chắc chắn như R. J. Reynolds là của lão vậy. Những năm 1980 ồn ã là

thời đại mới của sự giàu có, khi người ta phải giành được chiến thắng bằng mọi giá. Felix Rohatyn từng đặt cho nó cái tên là “Thời đại của những sòng bạc”. Các nhân viên ngân hàng đầu tư vừa là người chia bài vừa là những con bạc. Họ nhồi vào đầu người ta những kế hoạch điên cuồng, dùng bàn phím tạo ra những bản in máy tính mới, và thậm chí điên cuồng biện minh cho các kế hoạch đó hơn, sau đó bày ra trước mặt các giám đốc điều hành những cám dỗ trong “điệu nhảy của quỷ dữ”. Tùy thuộc vào quan điểm của mỗi người, điệu nhảy của nhóm Johnson khởi xướng tại RJR sẽ được coi là cao trào hay thoái trào của thời đại đó.

Không phải ngẫu nhiên mà RJR Nabisco làm ra chuyện này vào thời điểm đó. Khi thập kỷ đó kết thúc, Reynolds chưa xứng đáng là một công ty tuyệt vời nhưng xứng đáng là một cỗ máy vĩ đại trong mơ. Dòng tiền từ thuốc lá của công ty này cho phép tính tự cao tự đại của họ trở nên hoang dại khó kiềm chế, và cho phép những sự tưởng tượng kỳ quặc trở thành sự thật. Paul Sticht có thể đi dạo với các vị vua. Ed Horrigan có thể sống như những vị vua. Các giám đốc có thể được đối xử như những vị vua.

Với việc tự đưa mình lên sàn đấu giá, công ty đã biến chính họ thành một lăng kính khổng lồ, qua đó rất nhiều nhân vật trên Phố Wall tự ngắm nghía ánh hào quang của mình phản chiếu trong đó. Jim Maher có thể khôi phục sự vĩ đại của First Boston. Ted Forstmann có thể theo đuổi cuộc thánh chiến. Peter Cohen có thể đi từ vị trí quản trị viên đến hoàng tử trong lãnh địa ngân hàng đầu tư. Henry Kravis có thể một lần chạm tới ngôi hoàng đế. John Gutfreund có thể ghi tên mình vào bên trái của bảng quảng cáo đen trắng.

Những người sáng lập của cả RJR và Nabisco hoàn toàn không hiểu được chuyện gì đang xảy ra với công ty của họ. Có lẽ cũng không khó hình

dung ra cảnh R. J. Reynolds và Adolphus Green lang thang khắp các cuộc tàn sát trong trận chiến LBO. Thỉnh thoảng, họ lại quay sang hỏi nhau những câu hỏi khó hiểu. Tại sao những người này lại quan tâm đến những thứ được in ra từ máy tính của họ nhiều đến vậy, trong khi không mấy để tâm đến sản phẩm mà các nhà máy của họ làm ra? Tại sao họ lại có ý định chia cắt công ty thay vì chung tay xây dựng nó? Và câu hỏi cuối cùng là: Tại sao họ lại làm tất cả những điều này với một công ty đang hoạt động?

LỜI BẠT

Từ ngày thỏa thuận LBO đó kết thúc, công ty đó chẳng mang đến điều gì ngoài sự đau lòng cho tất cả những người liên quan đến nó.

- Steve Goldstone,

Giám đốc Điều hành của RJR Nabisco, 1995-2000.

Hai mươi năm sau, Ross Johnson đang ở đúng nơi bạn có thể tưởng tượng, tận hưởng cuộc sống hưu trí trong một ngôi nhà McMansion mang phong cách Ý mà ông đã cho xây dựng cạnh một sân golf ở Florida. "Vào đi, bạn của tôi, vào đi," ông nói khi gặp chúng tôi ở cửa trước, và dẫn chúng tôi vào phòng đọc được ốp gỗ sồi. Trên các bức tường và kê sách dán đầy các chứng nhận giải thưởng thường thấy cùng những bức ảnh của Johnson và gia đình chụp chung với các đời tổng thống (Bush I, Nixon), cùng một loạt các trang bìa tạp chí bao gồm cả bài báo đầy tai tiếng "Trò chơi của lòng tham" đăng trên trang bìa tờ *Time*. "Ồ, có sao đâu," ông nói khi chúng tôi chỉ chỏ vào bài báo. "Anh biết đấy, miễn là họ đánh vần đúng tên của anh!"

Mặc chiếc áo ca-rô kẻ có cài nút, Johnson ngồi xuống sau bàn làm việc, phía sau ông là bức chân dung lớn thời hoàng kim những năm 1980. Hình ảnh đó trông thật gai mắt: Johnson với mái tóc bù xù và cặp kính làm nên thương hiệu; treo phía trên là một bản sao của tờ *Wall Street Journal* với hình ảnh đáng hổ thẹn của vị giám đốc điều hành đầy quyền lực mà chúng ta biết hai thập kỷ trước. Ở tuổi 76, có thể dễ dàng nhận thấy, Johnson vẫn là người đàn ông của năm nào. Ông có dáng người săn chắc và làn da rám nắng, bước đi đã không còn dẻo dai, tiếng nói trầm bổng đã trầm hơn và chậm hơn so với những gì chúng ta nhớ về ông. Tuy nhiên, trông ông vẫn có dáng thể thao với mái tóc dày dặn, bạc trắng. Nụ cười tinh nghịch của ông vẫn vậy. Nhìn qua cánh cửa trượt, chúng tôi thấy có một bãi golf thu nhỏ để tập golf, bên cạnh một hồ bơi vô cực. Bên kia một nhánh hồ, một cặp vợ chồng già mặc áo trắng đang khò khè bên cạnh đường golf xanh mướt được cắt tỉa cẩn thận.

Trong nhiều năm, chúng tôi nghe nói Johnson đã phải vật lộn với dư âm của thỏa thuận RJR Nabisco, và ông có thể vẫn ở thế phòng thủ. "Các cổ đông vẫn yêu tôi," ông nói trước. "Hóa ra đó lại là một thỏa thuận tuyệt vời đối với họ." Đến nước này, Johnson thực sự đã cho thực hiện một nghiên cứu về thành tích của ông so với các "giám đốc điều hành huyền thoại" khác như ông tự nhận. Trong suốt sự nghiệp của ông, lợi nhuận trung bình hằng năm trên vốn chủ sở hữu đạt 22%, nên ông xếp thứ 5 trong danh sách do chính ông lập ra. Jack Welch của GE đứng ở vị trí số 1. "Không tệ, phải không?" Johnson nói.

Bạn bè của ông cho biết trong nhiều năm Johnson thỉnh thoảng lại bất chợt lôi ra một hoặc hai biểu đồ, giải thích các con số để củng cố thêm lập luận rằng ông đã hành động đúng vì lợi ích của các cổ đông. Dù thế nào

chăng nữa, những nỗi cay đắng chất chứa trong lòng ông cũng đã dần nguôi ngoai theo tuổi tác. “Nếu anh là một giám đốc điều hành, thì tại sao mọi người lại luôn nhắm vào anh mà bắn,” ông trầm ngâm nói. “Vì điều đó luôn đi đôi với lãnh địa. Rất nhiều người sẽ ghét anh. Nếu thành thật với chính mình, anh sẽ phạm sai lầm, nhưng ít ra đó cũng là những sai lầm xuất phát từ sự trung thực.” Hôm nay, Johnson nói, ông không chỉ cố gắng hiểu những gì mình đã làm, mà còn thực sự rất vui khi được là nhân vật chính của một trong những câu chuyện kinh doanh nổi tiếng nhất trong lịch sử nước Mỹ.

“Tôi cho rằng toàn bộ thỏa thuận đã tác động đến hàng triệu độc giả, giúp họ có thêm kiến thức về kinh doanh,” ông nói. “Giữa sách và phim, mọi người vẫn nhận ra anh là ai. Ý tôi là đã 20 năm rồi, nhưng mọi người vẫn nghĩ anh là một ngôi sao! Tôi vẫn luôn ký tặng sách. Tháng nào tôi cũng phải ký tặng vào cuốn sách chết tiệt đó. Cuốn sách này dành cho tất cả mọi người! Cho cả những tay thợ sửa xe! Cuốn sách chết tiệt đó nằm trong mọi thư viện trên thế giới. Họ vẫn giảng dạy nó tại các trường kinh doanh!”

Johnson vẫn rất kỳ lạ khi luôn tán dương hành động của mình theo kiểu một người bán hàng, và phớt lờ các hậu quả xấu của những hành động đó. “Ross có một khả năng hợp lý hóa đáng kinh ngạc, và điều đó đã giúp ông ấy luôn vững vàng trong cuộc sống,” Peter Rogers, một cấp phó lâu năm của ông nhận xét về cấp trên của mình. “Ông ấy tin rằng mình đã làm giàu cho các cổ đông, rằng những người thân cận của ông ấy sau thỏa thuận đó đều có cuộc sống tốt, vì vậy nên tất cả đều thật tuyệt vời. Ông ấy chỉ nhìn thấy bề nổi của vấn đề.”

Tuy nhiên, trong những năm qua, Johnson không lạc quan đến vậy. Thỏa thuận RJR khiến ông mất cả sự nghiệp, công ty và phần lớn danh tiếng. Chỉ qua một đêm, ông mất hết máy bay phản lực tư nhân, căn hộ công ty, và cảm giác về quyền lực mà chỉ giám đốc điều hành của một công ty lớn mới thấu hiểu. Johnson khẳng định ông không bao giờ nhìn lại. Sự kỳ thị với lòng tham ư? "Ồ, điều đó biến mất ngay sau đó [sau thỏa thuận]. Hoàn toàn biến mất. Bay hạng thương gia ư? Ồ, Tôi thích điều đó!" ông thốt lên. "Không còn ai làm phiền anh, trình lên cho anh hàng đống giấy tờ. Tôi thích điều đó! Nghe này, tôi đã làm điều đó 38 năm (trong giới kinh doanh) và rồi giờ tôi có một cuộc sống tuyệt vời. Tôi cho rằng: 'Cuộc sống trước công chúng của tôi thế là đủ rồi.'" Vì vậy, tôi đã đi từ chỗ có 120.000 nhân viên đến nay có bốn nhân viên. Bây giờ, tôi giảm xuống còn ba. Khi chuyển xuống Florida, tôi không cần tài xế nữa."

Thỏa thuận này có vẻ cũng khiến cuộc hôn nhân của ông phải trả giá, chẳng phải là Johnson vẫn ám ảnh về điều đó sao. Ông và Laurie đã ly dị vào năm 1995. "Tôi đã nói với Ross khi mọi chuyện bắt đầu," Charlie Hugel nhớ lại, "nếu ông ấy mất tất cả, các căn hộ và máy bay, Laurie sẽ rời bỏ ông ấy."

Đó là một cuộc chia tay êm đẹp, Johnson nói "Đúng vậy, đó chỉ là sự thay đổi trong lối sống. Laurie là một phụ nữ tuyệt vời." Laurie đã tái hôn và hiện đang sống ở Arizona. Johnson cũng đã tái hôn. Ông cưới Susan đã được 10 năm, bà bước vào trong chốc lát, âu yếm con chó chồn già yêu quý, rồi bà dẫn nó đến bác sĩ thú y.

Johnson tin rằng 20 năm trước, mọi việc có thể đã rất khác nếu ông hiểu luật chơi trên Phố Wall, và hành động kín đáo hơn, có sự lựa chọn thông minh hơn ngay từ đầu. "Vâng, đúng vậy, nếu ngay từ đầu tôi đến

Drexel Burnham và thuê họ, mọi thứ đã khác," ông trầm ngâm. "Họ là sân trước của Henry và người của anh ta, anh biết đấy. Nếu tôi thu xếp các khoản vay với Drexel, sẽ không có cạnh tranh. Một khi đã ở cùng phe với Henry, thì gần như tất cả mọi người sẽ bắt đầu lao đến chỗ tôi."

Nhưng Johnson không phải là kiểu người sẽ hối hận hay suy ngẫm sâu xa. Ông tươi cười hớn hở khi ở Nam Florida. Ông là người không có hận thù hay kẻ thù, ít nhất là trong suy nghĩ của ông. Ông thích trân trọng chiến thắng, và tất cả những người bạn của mình hơn. Sau khi dừng liên lạc với Johnson trong nhiều năm, Hugel đến một bữa tiệc, và được thông báo rằng Giáo hoàng cũng ở đó. Ông khựng lại, hơi lo lắng về việc Ross sẽ phản ứng thế nào với ông. Nhưng sự lo lắng đó chỉ là thừa. Johnson phát hiện ra Hugel và nhảy xổ đến. Hugel nhớ lại: "Ông ấy ôm chầm lấy tôi và nói: 'Bạn tôi! Ông thật tuyệt vời! Ông đã làm cho tôi trở nên giàu có và nổi tiếng!

Luật sư của Henry Kravis, Dick Beattie, cũng có trải nghiệm tương tự. Vài năm trước, khi được mời đến trình diện trước một hội đồng quản trị, Beattie bước vào phòng và thấy Johnson đang ngồi giữa các giám đốc. "Ồ, Dick!" Johnson la lên và bắt tay ông. "Này, các vị," ông ca ngợi Beattie với các thành viên khác trong hội đồng quản trị, "anh ấy là luật sư giỏi nhất về kinh doanh! Chúng ta phải thuê anh ấy!" Và họ đã làm vậy.

Johnson nhẹ nhàng bước vào cuộc sống hậu RJR, nhận gói trợ cấp trị giá 52 triệu đô-la, và thành lập một công ty đầu tư nhỏ ở Atlanta tên là JRM and Co.. 20 năm sau, JRM — hiện do con trai ông, Neil, điều hành — vẫn là phương tiện đầu tư chủ yếu của ông. Con trai thứ hai của ông, Bruce, bị thương trong một tai nạn ô tô khi diễn ra trận chiến RJR, vẫn ở Atlanta. "Nó vẫn ở đó," Johnson cười giòn tan. "Ồ, nó lạ lắm. Nó không

thể đi, không thể nói chuyện hoặc ăn; nó có đến năm y tá phục vụ toàn thời gian, nhưng nó vẫn nằm đó."

Ông đã tập hợp được những ngôi sao mới, và thành lập lại Hội anh em vui vẻ. Vài người trong số đó là người mới như cựu Chủ tịch Coca-Cola, Don Keough, một người bạn và là bậc thầy về bán hàng. Năm 1993, khi sắp đến tuổi nghỉ hưu, ông tình cờ gặp Johnson, và nói rằng ông đang tìm kiếm nơi thuê văn phòng. "Chỗ tôi còn có rất nhiều chỗ trống," Johnson nói, vẫn rất thích giúp đỡ người khác như mọi khi. Vì thế, RJM và bộ phận đầu tư của Keough ở chung một văn phòng, trở thành sào huyệt vui vẻ của những con sư tử già.

Một số là bạn thân lâu năm nhưng trong vai trò mới. Bob Carbonell, biệt danh "El Supremo", đã được tuyển dụng làm Tổng Giám đốc của Bionaire, một công ty sản xuất dung dịch xịt phòng ở Montreal đã được RJM mua quyền kiểm soát công ty đó. Họ đã có một cuộc tranh cãi vì Johnson cứ khăng khăng yêu cầu công ty nhỏ bé Bionaire phải bỏ ra số tiền lớn để tài trợ cho một giải đấu golf — đâu có dễ thay đổi tính cách của một con người? — nhưng sau đó, họ đã làm hòa với nhau. (Mặt khác, Johnson từ lâu đã mất liên lạc với một số đồng nghiệp từng đóng vai trò trung tâm ở RJR. Khi được hỏi về nơi ở của Ed Horrigan, ông trả lời rằng mình không biết. "Tôi đoán ông ta trốn ở đâu đó vì tức giận với thế giới này". Thực tế, Horrigan đã chuyển sang làm giám đốc điều hành của một công ty khác trong ngành thuốc lá, một tập đoàn nhỏ hơn nhiều tên là Liggett, hiện ông ta đã nghỉ hưu và đang ở Wilmington, Bắc Carolina.)

Khoản đầu tư lớn nhất của RJM là vào một chi nhánh ở vùng Viễn Đông của Nabisco. Khoản đầu tư trở nên rắc rối khi họ phát hiện vị giám đốc điều hành tài năng của công ty cũng là một kẻ tham ô tài năng. Người

này, hiện đã chết, bị xét xử và kết án vì phạm tội ở Singapore. Nhưng hầu hết các thỏa thuận của Johnson hóa ra lại tốt hơn. Ông thu lời lớn khi đầu tư vào bất động sản ở Atlanta, hợp tác với một nhà phát triển địa phương về mảng văn phòng và khách sạn. Johnson tuyên bố đã kiếm được số tiền gấp ba lần với RJM so với 38 năm làm trong thế giới của các công ty.

Tuy nhiên, ông vẫn giữ mối liên hệ chặt chẽ với giới doanh nghiệp, và tham gia một số hội đồng quản trị sau khi rời RJR. Ông vẫn có một chân trong hội đồng quản trị của American Express cho đến khi bị buộc phải nghỉ hưu vào năm 2005. Tuy nhiên, Johnson cũng chỉ nỗ lực đến vậy. Ông nói mình sẽ không bao giờ bị cám dỗ để quay trở lại cuộc sống của một giám đốc điều hành như trước đây. Ông nói: "Tôi cũng nhận được nhiều lời đề nghị. Nhưng không, tôi đã nhận được quá đủ ở đó rồi."

Johnson chuyển đến Florida vào năm 1995. Ngôi nhà mới của ông cách khu chung cư Jupiter một hoặc hai dặm về phía tây, nơi mà 20 năm trước, Steve Goldstone đã cố gắng ngăn cản ông phát động LBO. Ông sống ở đây trong tám tháng một năm. Mùa hè, ông đến ở dinh thự rộng 4,5 hecta bên ngoài Toronto, ở đó ông cũng có chân trong một hoặc hai hội đồng quản trị.

Đôi khi, ông vẫn có các bài phát biểu dù không còn nhiều như trước. Ông cũng không chơi golf nhiều như trước dù vẫn chơi hai lần một năm với Jim Robinson, và chơi một hoặc hai lượt với Kravis trong nhiều năm qua. Ông vẫn theo sát những diễn biến trên Phố Wall, nhưng người từng một thời bị bêu rếu như một biểu tượng của lòng tham ở nước Mỹ nói rằng số tiền liên quan đến các thỏa thuận bây giờ lớn hơn nhiều, và ông không thích điều đó.

"Bây giờ, các nhân viên ngân hàng hàng đầu ở đó, họ làm bằng tiền thật," lão nói, lắc đầu. "Chết tiệt, nhiều tiền quá! Tôi thấy thật căm phẫn.

Những gì họ làm ra, số tiền họ kiếm được, chà, cả đống tiền!’

-

Henry Kravis vẫn ở nơi chúng tôi tạm biệt ông, trong một phòng họp ở tầng 42 tại tòa nhà số 9 khu Tây. Diện mạo văn phòng đã có một số thay đổi. Các hành lang của công ty giờ được lát gỗ tối màu, và trang trí theo phong cách nghệ thuật hiện đại do một tay người vợ thứ ba của Kravis - Marie-Josie, một nhà kinh tế học người Pháp gốc Canada - một tay chọn lựa; ông và Carolyne Roehm đã ly dị vào năm 1994. Kravis giờ đã 64 tuổi, và là một trong những người đàn ông giàu có nhất nước Mỹ. Mái tóc ông đã bạc trắng, nhưng công ty thì vẫn vậy, vẫn những con người năm xưa, nề nếp, quyết liệt, và có phần dữ dằn với một chút hài hước châm biếm.

20 năm sau thỏa thuận khiến công ty trở nên nổi tiếng, KKR vẫn là người khổng lồ ở Phố Wall với tổng giá trị tài sản sở hữu trị giá 52 tỷ đô-la. Nó đã phát triển hùng mạnh từ 30 nhân viên làm việc ở hai văn phòng thành 400 chuyên gia cùng hàng tá văn phòng trên khắp thế giới từ London, Paris đến Bắc Kinh và Mumbai. Năm 2007, công ty đứng đầu một nhóm hợp tác với nhau trong thỏa thuận trị giá 45 tỷ đô-la lớn nhất cho đến nay, để mua TXU, một công ty đại chúng trong ngành điện ở Texas.

Kravis nhanh nhẹn lướt nhẹ tới chỗ ngồi ở chiếc bàn họp hình tròn, bên trái ông là một phụ nữ phụ trách quan hệ công chúng. Loa ngoài điện thoại được bật lên, George Roberts đang ở trên đường dây gọi tới từ California. Về tính cách, cả hai người họ vẫn như xưa, Kravis vẫn luôn có thái độ như đang bàn công việc, còn Roberts có giọng nói thực sự rất ấm áp, ngay cả khi nghe qua điện thoại. Cả hai đều không vui khi phải nói về

Bọn rợ hay thỏa thuận RJR, đó là cơn ác mộng kéo dài đối với công ty. Khi được hỏi liệu sáu tuần chinh chiến trong năm 1988 gợi lên những ký ức của sự ấm áp hay nỗi đau, Roberts nói: “Có lẽ là cả hai, mỗi thứ một chút. Không ai trong chúng tôi muốn nổi tiếng hoặc được công chúng biết đến, nhưng chúng tôi đã lãnh đủ, đặc biệt là Henry. Cả hai chúng tôi thà không lộ diện còn hơn.”

“Lạy chúa,” Kravis nói, “có một điều làm chúng tôi đau lòng hơn bất cứ điều gì, đó chính là tiêu đề của cuốn sách. Đó là điều khó tin nhất. Thật ám ảnh. Ngay cả đến giờ, nó vẫn là sự ám ảnh. Chúng tôi đã mất một thời gian dài để cố gắng xóa đi tiếng xấu đó.” Roberts nói: “Nó luôn ám ảnh tôi: ‘Ôi chúa ơi, những bọn rợ đó.’ Các đối thủ thì lợi dụng nó để chống lại chúng tôi. Thẳng thắn mà nói, chúng tôi đã phải vật lộn chiến đấu để vượt qua điều đó.”

Tuy nhiên, trận chiến thực sự là, họ phải cố gắng nặn ra một khoản lãi từ RJR Nabisco. Sau một thời gian dài gian khổ tìm kiếm, Kravis và Roberts thuê Giám đốc Điều hành Louis Gerstner; người này đã rời khỏi American Express sang điều hành công ty. Cuộc khủng hoảng đầu tiên không phải là về công việc kinh doanh mà là trái phiếu rác có cơ chế định lại lãi suất của Drexel Burnham được phát hành để cấp vốn cho việc mua lại. Đến năm 1991, họ cuối cùng cũng phải thực hiện định lại lãi suất, việc này buộc KKR phải tìm người mua hàng tỷ đô-la trái phiếu mới. Tuy nhiên, khủng hoảng tín dụng đã nổ ra, và ở khắp mọi nơi, những người mua bằng vay nợ đều phải thắt lưng buộc bụng. Không một ai muốn mua trái phiếu.

“Không còn thị trường cho các tờ giấy đó nữa,” Kravis nhớ lại. “Tôi nhớ các luật sư, đặc biệt là một người có tên Marty Lipton, đã kêu gọi

chúng tôi đưa RJR vào tình trạng phá sản.” Roberts cho biết thêm: “Chúng tôi chính xác đã rơi vào một cơn bão hoàn hảo khác dù đã cố gắng bán trái phiếu nhưng không thể, vì vậy chúng tôi phải tăng gấp đôi tiền đầu tư vào vốn cổ phần. Ban đầu, chúng tôi đã đầu tư 1,3 tỷ đô-la, sau đó chúng tôi lại phải chi thêm 1,7 tỷ đô-la để định lại lãi suất mà thực chất là mua lại số trái phiếu đó.”

Đó là một kinh nghiệm đau thương, buộc KKR phải chi gần 2 tỷ đô-la, mà đáng ra họ có thể dùng số tiền đó cho các thỏa thuận mới hơn, hứa hẹn hơn. Điều tồi tệ hơn khiến Kravis và Roberts choáng váng là khi họ nhận ra mình có nguy cơ mất 3 tỷ đô-la - điều này được nhận thức đầy đủ khi Nabisco bắt đầu suy thoái. Trên tất cả mọi thứ là cái bóng của khoản nợ mới trị giá 20 tỷ đô-la mà RJR Nabisco phải gánh như kết quả của các nỗ lực mua lại. Chỉ riêng thanh toán tiền lãi đã trên 1 tỷ đô-la. Vì vậy, họ không còn tiền để rót vào những hạng mục chẳng đáng quan tâm như duy trì các nhà máy đã già cỗi của Nabisco. Và ngay từ đầu, dòng tiền mặt từ Nabisco là chìa khóa cho kế hoạch của họ.

Thay vì bán dần các dòng sản phẩm của Nabisco, KKR lên kế hoạch chia tách RJR và Nabisco như một sự ngầm thừa nhận rằng việc sáp nhập ban đầu chưa bao giờ hiệu quả. Tuy nhiên, để làm được điều đó, họ phải chờ đủ năm năm; George Roberts nói, bất kỳ sự chia tách nào trước thời hạn đó sẽ khiến công ty phải chịu những khoản phạt thuế có thể khiến họ tê liệt hoàn toàn. Trong suốt giai đoạn đầu những năm 1990, KKR buộc phải nằm im chờ thời cơ, cầu nguyện cho các hoạt động ở RJR Nabisco có thể tạo ra đủ tiền mặt để thanh toán cho khoản nợ 20 tỷ đô-la. Cuối cùng, vào năm 1993, thời hạn năm năm cũng kết thúc. Khi Kravis và Roberts sẵn

sàng chuẩn bị tuyên bố chính thức chia tách công ty, thì không biết từ đâu, thảm họa bất ngờ ập tới. Họ gọi nó là “Ngày thứ Sáu Marlboro.”

Làn khói báo hiệu tai họa là điều không ngạc nhiên với một số người ở Thuốc lá RJ Reynolds. “Tôi đã nói vào ngày họ thực hiện LBO: ‘Thị phần của chúng ta sẽ giảm mạnh’,” một cựu giám đốc của Reynolds nhớ lại. “Chúng ta sẽ đi từ chỗ chỉ tập trung vào marketing và bán hàng đến việc phải quan tâm đến mọi thứ khác. Tôi nghĩ Philip Morris sẽ tận dụng điều đó.”

Philip Morris đã làm đúng như vậy và thành công. Nhà sản xuất thuốc lá số 1, với thị phần khoảng 40% so với 32% của RJR, đã nhanh chóng vươn lên xa hơn ở vị trí dẫn đầu. Họ bắt đầu đưa ra các khoản ưu đãi hào phóng cho những nhà bán buôn, và tiến vào lãnh địa mạnh nhất của RJR: thị trường phía đông nam. Trong khi đó, Reynolds buộc phải thu hẹp quy mô ngay sau khi mực vừa kịp khô trên bản thỏa thuận LBO: đã có 1.600 người mất việc làm trong đợt cắt giảm đầu tiên. “Chúng tôi có ba người bị cắt giảm ngay lập tức; cuộc trò chuyện diễn ra trong vòng 30 giây,” một giám đốc điều hành nhớ lại. “Chúng tôi có 85 nhân viên dưới quyền, và được yêu cầu cắt giảm 18%. Một người trong bọn họ nói: ‘Các anh có ba ngày, sau đó hãy cho tôi biết tên của họ.’ Cứ sau 18 tháng đến hai năm lại có một đợt thu hẹp như vậy.”

Đến năm 1991, Philip Morris đã nới rộng khoảng cách, dẫn đầu thị phần lên đến 44% so với 28%. Những nhân vật cấp cao trước kia mạnh dạn nói về việc Reynolds sẽ lấy lại vị trí số 1 của công ty giờ đây không còn nói về chuyện đó nữa, vì rõ ràng nhiệm vụ chính của RJR là trả nợ, không phải là tranh giành thị phần. Điều đó không có nghĩa là Reynolds không được điều hành tốt. Gerstner, Giám đốc Điều hành của công ty mẹ,

theo dõi rất sát sao Reynolds. Ông thường xuyên đến Winston-Salem để xem xét công việc kinh doanh cùng với các giám đốc điều hành thuốc lá và đe dọa họ đủ điều. Thuật ngữ nhẹ nhàng nhất mà người ta có thể dùng để mô tả ông là “kiêu ngạo khác thường”.

Một cựu giám đốc của Reynolds là Jim Johnston, người đã bị Horrigan sa thải và trở thành nhân viên ngân hàng trong vài năm, nay được mời lại để điều hành Reynolds. Một trong những nhiệm vụ chính của ông ta là sửa chữa các sai lầm trong việc quản lý của chế độ trước, trong đó có việc phá bỏ một cách làm cũ ở Reynolds là “tích trữ hàng hóa”. Nội dung của hoạt động này là khiến khách hàng đặt hàng với số lượng lớn ngay trước khi kết thúc quý, điều này đã dẫn đến sự gia tăng nhanh chóng, nhưng là con số ảo, về lượng hàng bán ra. Nó làm tăng số tiền vay nợ từ việc bán hàng trong tương lai. Người tích trữ bắt đầu quý tiếp theo trong tình trạng lỗ, và phải tiếp tục giấu giếm tình trạng đó, nên lại tiếp tục tích trữ hàng vào cuối kỳ tiếp theo để tăng doanh số. Việc làm đó không chỉ tạo ra những sự khuyến khích đầy mưu mô trong các nhân viên bán hàng và kế toán của RJR, mà còn có nghĩa là công ty phải cắt giảm các thỏa thuận đặc biệt với khách hàng, cắt giảm lợi nhuận.

Sau đó, vào thứ Sáu ngày 2 tháng Tư năm 1993, Philip Morris đã tiến hành một cuộc phản công tổng lực. Họ tuyên bố giảm giá Marlboro 20%, tương đương 40 xu một gói, để đánh bại hoàn toàn các thương hiệu giảm giá đang cạnh tranh với Marlboro. Động thái này đã xóa sạch gần như tất cả lợi thế về giá của RJR. Vì thế, sự kiện này đã được gọi là “Ngày thứ Sáu Marlboro”, khiến RJR rơi vào tình thế đặc biệt khó khăn. Philip Morris buộc RJR phải giảm theo 20% cho các thương hiệu cao cấp của mình.

Không có gì chứng minh một cách rõ ràng hơn sự khác biệt giữa người đứng đầu thị trường đầy uy lực và nhân vật số hai đã suy yếu vì nợ nần. Philip Morris có thể vung tay chi 2 tỷ đô-la (chi phí để giảm giá kịch liệt Marlboro) để mở đường cho trận chiến soán ngôi dễ dàng như khi một số khách hàng trung thành nhất của họ có thể nhả khói thuốc thành những vòng tròn. Về phía Reynolds, chi phí 600 triệu đô-la để đấu với đối thủ cạnh tranh hay những kẻ quấy rối này là một hành động hủy diệt. Đó là bài toán hóc búa khó có lời giải, trong khi lợi nhuận hoạt động hằng năm chỉ có 3 tỷ đô-la. Họ đặc biệt không đủ khả năng đánh trận này, vì phần lớn dòng tiền mặt đó đã được chuyển sang để trả nợ.

Nhìn sự việc từ một khoảng cách an toàn, Ross Johnson cười khúc khích, và tự hỏi những kẻ chẳng thể làm nên trò trống gì ở KKR đang nghĩ gì. Bằng cách nhảy vào cuộc cạnh tranh giảm giá, họ chỉ khiến cho cuộc phản công dữ dội hơn, và gây hại cho các lợi thế về tài chính hơn. “Anh bị tấn công, nhưng anh vẫn đang hái ra tiền,” nhiều năm sau đó, Johnson giải thích. “Họ nghĩ rằng họ có thể buôn bán tốt hơn Philip Morris, nhưng trời ạ, nếu gã đó to lớn như thế” - nói đến đây, hai cánh tay Johnson giơ lên như thể đang đánh nhau với một gã khổng lồ, “nếu gã cố tình giơ gậy lên để gây rối, tốt hơn hết là anh cứ lẳng lặng đi quanh gã. Khi anh cũng bắt đầu giảm giá, đó chính là hồi chuông báo tử.”

Có thể KKR vẫn sống sót vào Ngày thứ Sáu Marlboro nếu nửa kia của công ty, Nabisco, làm ăn phát đạt. Nhưng bên đó không được như vậy. Trên thực tế, điểm mấu chốt để tin rằng thỏa thuận RJR Nabisco có lãi là lời hứa của John Greeniaus, rằng ông ta có thể bơm tiền mặt của Nabisco sang để trả hết khoản nợ đó. Trong khi đó, Johnson đã lên kế hoạch bán đi nhiều công ty thuộc Nabisco. “Chúng tôi cho rằng có thể trả hầu hết các khoản nợ

[LBO] trong sáu năm bằng cách bán những công ty có độ rủi ro cao như các công ty thực phẩm cho P&G, Lever Brothers, Nestle," ông nói. "Các anh sẽ bán chúng với giá hời." Thay vào đó, Kravis và Roberts vẫn duy trì niềm tin vào Greeniaus. "Anh ta là nguyên nhân chính," Johnson nói. "Nếu có một người để Henry có thể trút giận, đó chính là John."

-

Nếu Ross Johnson là nhân chứng A cho luận điểm rằng phải mất nhiều năm để xác định người chiến thắng và kẻ thua cuộc thực sự trong một cuộc chiến, thì nhân chứng B sẽ là John Greeniaus. Giám đốc Điều hành của Nabisco lúc đầu dường như rất hoan hỉ với chiến thắng, ông đã giúp cho cuộc chiến trị giá 25 tỷ đô-la nghiêng về phe KKR và tiếp tục duy trì công việc của mình, đứng đầu những tiệm bánh lớn nhất nước Mỹ. Tức giận với kế hoạch chia cắt công ty của Johnson — và với việc ông không có tên trong nhóm quản lý mua lại — Greeniaus đã quay sang một lòng ủng hộ Kravis. Thông qua kênh không chính thống, ông ta đã truyền đi những thông tin có giá trị về sự chi tiêu lãng phí của Nabisco. Công ty có thể tạo ra nhiều tiền mặt hơn, ông ta đảm bảo với Kravis, nếu được tổ chức tốt và hoạt động hiệu quả hơn. Thông tin của Greeniaus có tác động mạnh mẽ đến giá thầu của KKR và kết quả đấu giá. Khi hội đồng quản trị RJR phải lựa chọn giữa hai giá thầu gần như bằng nhau, kế hoạch giữ lại Nabisco của KKR là quan điểm được yêu thích hơn — tốt hơn nhiều về mặt quan hệ công chúng so với đề xuất của Johnson — so với chia tách Nabisco thành từng mảnh rồi bán đi, kèm theo đó là tất cả những sự đình đốn sản xuất, sa thải và phản đối kịch liệt. Nhờ thế, KKR đã có được công ty, và Greeniaus giữ được văn phòng góc tại Nabisco. Chỉ có một vấn đề cho cả hai bên, và

đó thực sự là vấn đề lớn. Greeniaus đã chứng minh mình là một người hứa giỏi hơn làm.

Lúc đầu, tình hình có vẻ khả quan. Nabisco công bố lợi nhuận tăng thêm 20% mỗi năm trong hai năm đầu tiên hậu LBO. Công thức rất đơn giản: tích cực tăng giá và cắt giảm mạnh chi phí marketing. Đó cũng chính là sai lầm chết người. Khi một công ty có các thương hiệu lâu đời đã hình thành nên thói quen tiêu dùng như Ritz và Oreo, nó có thể trụ vững với điều đó trong một khoảng thời gian ngắn. Nhưng cuối cùng, ngay cả những người tiêu dùng trung thành nhất với thương hiệu cũng không thể bỏ qua sự chênh lệch giá từ 30-50% khi so sánh các sản phẩm của Nabisco với những đối thủ cạnh tranh như Keebler.

Thị phần đáng gờm một thời của công ty, với chín trong số 10 thương hiệu bánh quy mềm và bánh quy giòn hàng đầu nước Mỹ — bắt đầu sụt giảm. Tất nhiên, mức tăng lợi nhuận cũng vậy.

Không phải do Nabisco ngừng cho ra các sản phẩm mới. Dòng bánh quy Snackwell ít béo của họ dường như đã thành công trong một thời gian, nhưng một khi người tiêu dùng nhận ra ít béo không đồng nghĩa với ít năng lượng, thì doanh số của Snackwell bắt đầu giảm. Cũng không phải do Teddy Grahams không có câu trả lời cho bài toán lợi nhuận, dòng sản phẩm này đã đạt doanh thu 150 triệu đô-la trong vòng vài tháng kể từ khi được đưa ra thị trường vào cuối những năm 1980. Nhưng giống như các dòng bánh khác của Nabisco, dòng sản phẩm sinh lời lớn này lại bị bỏ rơi không được hỗ trợ bằng marketing. Teddy Grahams đã giảm trở lại với doanh thu hằng năm 25 triệu đô-la.

Greeniaus bắt đầu chuyển sang mánh lới quảng cáo cho bản thân bằng cách tăng doanh số. Johnson đã để lại một khoản dự trữ tiền mặt trị giá 4 tỷ

đô-la, và nó trở thành một phương tiện của người từng một thời được lão bảo hộ, người sẽ sử dụng nó để làm đẹp các con số. Ông ta cũng bắt đầu tích trữ hàng hóa, việc mà Jim Johnston đang cố gắng xóa bỏ ở Reynolds.

Thật không thể hiểu chiến thuật đáng ngờ này, khác xa phong cách lãnh đạo của Greeniaus. Khi gặp khó khăn, ông ta đã không cố gắng tập hợp các thuộc cấp của mình như trong trận chiến LBO. Ông ta thường mắng nhiếc họ như thể việc không đạt được mục tiêu bất khả thi kia là lỗi của họ. Các giám đốc điều hành được đánh giá cao lũ lượt rời khỏi Nabisco.

Greeniaus thậm chí còn dành nhiều thời gian giam mình trong văn phòng hơn, điều này càng làm trầm trọng thêm hai điểm yếu dễ nhận thấy và có liên quan với nhau. Ông ta đã đặt quá nhiều niềm tin vào lý thuyết của một thạc sỹ MBA, và quá ít sự nhạy cảm về những cạm bẫy khi ứng dụng chúng trong thế giới thực. Khi ông ta áp dụng sự tư vấn của công ty McKinsey vào các bước giảm giá tiếp theo, thảm họa đã xảy ra. Các nhà phân tích của McKinsey đã nghiên cứu hệ thống phân phối và bán hàng của Nabisco, và kết luận rằng giá thành của nó đã bị thổi phồng. Không giống như các đối thủ cạnh tranh, Nabisco chuyển sản phẩm đến thẳng các nhà bán lẻ thông qua đại lý bán hàng trung gian. Họ có nhà kho, xe tải và nhân viên bán hàng riêng. Nhưng phương pháp "chuyển thẳng đến cửa hàng" có nghĩa là công ty có thể tung ra các sản phẩm mới nhanh hơn, và đáp ứng đơn hàng của khách nhanh hơn. Điều đó có nghĩa là nhân viên của Nabisco - không phụ thuộc vào đội ngũ bán hàng — chất hàng lên kệ, lắp đặt giá hàng có lối đi hai bên, và quan trọng nhất là xây dựng mối quan hệ thân thiết với các giám đốc cửa hàng.

Nhưng chi phí cho tất cả những điều đó rất đắt đỏ. Theo lời khuyên của McKinsey, Greeniaus bỏ tất cả chúng đi. Công ty đã cắt giảm đội xe

tải, giảm công việc giao hàng, thay thế các cựu binh phải trả lương cao bằng đội ngũ giao hàng giá rẻ trẻ hơn. Và vòng xoáy lao dốc của Nabisco tăng tốc. Khách hàng điên tiết - các mối liên hệ cũ đã biến mất; đơn đặt hàng của họ chưa được thực hiện, nên họ chuyển sang Keebler. Peter Rogers nhớ lại lúc ông bước vào một khu chợ thực phẩm ở Chicago, và nghe thấy người quản lý như muốn hét lên: "Chết tiệt! Họ sẽ mất một nửa không gian trưng bày sản phẩm của mình!" Sau đó, Rogers nhận được lời giải thích: Các cuộc gọi khiếu nại của người quản lý không có câu trả lời vì văn phòng trụ sở trống trơn. Ông cứ mãi lắc đầu về cách công ty phung phí một tài sản như vậy dưới danh nghĩa tiết kiệm tiền. Liệu có ai đó đủ khả năng để điều hành công ty này không.

"Việc Nabisco tăng lượng hàng tích trữ đồng nghĩa với việc họ đã nhắm bắn cẩn thận, và tự bắn ngay vào chân mình," James M. Kilts viết về sự thất bại đó trong cuốn sách *Doing what Matter* (tạm dịch: *Làm gì khi có vấn đề*). Kilts được thuê từ Kraft sang để kế nhiệm Greeniaus, ông này từ chức năm 1997. Lý do chính thức là sức khỏe kém. Đúng là Greeniaus đã bị viêm đại tràng, làm ông ta mất sức và hạn chế khả năng đi lại. Nhưng cũng đúng khi nói rằng đó là sự ra đi tự nguyện của ông ta đúng vào thời điểm vị trí đó được dành cho một người không tình nguyện đến đó.

Khi luật sư từng làm việc cho Johnson, Steven Goldstone, được đề bạt một cách khó tin vào vị trí giám đốc điều hành mới của RJR Nabisco vào năm 1995, ông không biết phải làm gì với Nabisco hay Greeniaus. Ông liền quay sang người hiểu rõ họ nhất, Ross Johnson. Trong một loạt bữa tối kéo dài ở New York "với rất nhiều đồ uống, rất nhiều tiếng cười," Goldstone nhớ lại, nhà cựu lãnh đạo công ty đã cho ông những sự giúp đỡ rất hữu ích, kiểu như "tôi đã nói rồi mà" bên những ly cocktail. "Ross nhắc nhở tôi về

những gì ông ấy đã nói: 'Một khi anh trả giá cao hơn 92 đô-la/cổ phiếu, anh sẽ không bao giờ có thể điều hành công ty này.' Ông ấy đã đúng." Johnson cũng bày tỏ sự lo ngại của mình trước tình trạng hiện tại của công ty. "Họ đã mất tất cả những lãnh đạo hàng đầu, tất cả người của tôi," Johnson nói chi tiết, tóm tắt những đánh giá của ông với Goldstone. "Anh biết đấy, [vấn đề] của Nabisco, là ở sự quản lý."

Johnson tuyên bố sự cắt giảm chi phí cho marketing của Greeniaus đã làm sụp đổ các thương hiệu hàng đầu của Nabisco (khi anh đến làm ở đó, anh phải biết cách chi tiêu để theo kịp những người khác; bất kỳ kẻ ngốc chết tiệt nào cũng có thể biết cách giảm giá). Việc tổ chức lại lực lượng bán hàng của Greeniaus là "điên rồ, hoàn toàn điên rồ". Đội ngũ đó chính là sức mạnh của họ!" Họ nhất trí là Greeniaus phải ra đi. Về phía Johnson, ông đã lặng lẽ trả lại con dao mà người một thời được ông bảo hộ đã dùng để đâm vào lưng ông trong cuộc chiến mua lại. Greeniaus gần như hoàn toàn biến mất kể từ sau khi rời khỏi công ty. Ông sống ở ngoại ô New Jersey.

-

Sự hỗn loạn xảy ra sau sự kiện "Ngày thứ Sáu Marlboro" đã khai tử kế hoạch chia tách mà Kravis và Roberts đã ấp ủ trong nhiều năm, và làm họ mất đi cơ hội để thu về khoản lợi nhuận lớn. "Chúng tôi chỉ còn vừa vặn năm tháng nữa là đến thời điểm chia tách công ty," Roberts nhớ lại. "Sau đó, tình thế trở nên nguy hiểm cho bộ phận thuốc lá. Nguyên nhân không phải chỉ là việc RJR suy yếu sẽ khiến nó trở nên kém hấp dẫn khi trở thành một công ty độc lập. Vào thời điểm đó, toàn bộ ngành công nghiệp thuốc lá

đang bị tấn công ngày càng dữ dội. Phong trào chống hút thuốc đã phát triển rộng khắp, được hỗ trợ, xúi bẩy và đôi khi được dẫn dắt bởi các quan chức liên bang. Tổng thống Clinton đã cấm hút thuốc trong Nhà Trắng. David Kessler, người đứng đầu FDA (Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ), dự định đưa ra quy định thuốc lá là thiết bị dẫn truyền chất gây nghiện. EPA tuyên bố khói thuốc thụ động là tác nhân gây ung thư.

Đồng thời, quốc hội đã cho mời người đứng đầu của bảy công ty thuốc lá đến để điều trần. Ngay lập tức, họ bị gán cho cái tên "Bảy chú lùn", trong đó có cả Jim Johnston của RJR và Ed Horrigan, lúc này đại diện cho Liggett. Họ đều thề rằng sản phẩm của họ không gây nghiện. Lần lượt từng người trong số họ bị các nghị sĩ khinh người chỉ trích kịch liệt. Johnston kể lại ngành thuốc lá đã đưa ra các thông tin hữu ích về những rủi ro liên quan đến sức khỏe của thuốc lá, và cho rằng chưa có bằng chứng để kết luận. Ngoài ra, ông nói thêm: "Tất cả các sản phẩm, từ Cola đến bánh Twinkies, đều có rủi ro liên quan đến sức khỏe." Điều đó có thể đúng, nghị sĩ Henry Waxman, chủ tịch ủy ban, phản bác: "Nhưng sự khác biệt giữa thuốc lá và bánh Twinkies là cái chết."

Vấn đề nguy hiểm nhất của phong trào chống hút thuốc là số lượng vụ kiện chống lại các công ty thuốc lá tăng lên rất nhanh. Đơn kiện chất đống trong các tòa án của tiểu bang và liên bang như lá thuốc lá chất trong nhà kho. Sau nhiều thập kỷ thường xuyên bị những công ty thuốc lá lớn đánh bại, các luật sư nhân danh khách hàng bị bệnh hoặc đã qua đời để kiện thay cho họ cuối cùng cũng cảm nhận được thời khắc họ có thể tấn công. Do vậy, năm 1994, liên minh các tổng chưởng lý tiểu bang đã phát động một vụ kiện lớn chống lại những công ty thuốc lá, mong muốn được đền bù cho các chi phí y tế phát sinh do những vấn đề sức khỏe của người hút.

Trước tình hình này, KKR không thể chia tách RJR do những lo ngại về một loại tranh chấp khác: kiện tụng về chuyển nhượng gian lận. Nếu tòa án phát hiện KKR chia tách RJR mà không thành thật về bệnh tật liên quan đến thuốc lá, công ty sẽ có nguy cơ phải chịu phạt hàng tỷ đô-la. “Vào thời điểm đó,” George Roberts nói, “chúng tôi chỉ có thể tiếp tục với việc kinh doanh thuốc lá. Đó không phải là hình ảnh tuyệt vời của KKR. Vì vậy, chúng tôi đã nghĩ nếu không thể chia tách nó, chúng ta chỉ còn cách ra đi.”

Năm 1995, KKR kéo cờ trắng đầu hàng, đổi cổ phiếu RJR Nabisco lấy cổ phần trong một công ty khác mà họ có quyền kiểm soát có tên Borden, chuyên sản xuất thực phẩm và đồ uống. Bất chấp lợi nhuận nó mang lại là tối thiểu - họ dùng phương pháp giải tích để tính toán lợi nhuận. “Anh có biết câu nói này không: ‘Điều gì không giết chết bạn sẽ khiến bạn mạnh mẽ hơn’,” Roberts nói. “Tôi biết công ty hôm nay đã mạnh mẽ hơn nhiều, dù lần đó chúng tôi đã vấp ngã. Anh sẽ học được nhiều điều từ những lần như thế này.”

Kravis và Roberts vui vẻ rời sân khấu, để lại nhiều vấn đề của RJR cho… không ai hết. Lou Gerstner cũng đã rời đi để đảm nhận một công việc hấp dẫn hơn vào năm 1993. Mike Harper, cựu Giám đốc Điều hành của Conagra Food, đã nghỉ hưu được tuyển dụng trở lại để thay thế Gerstner. Cuối năm 1995, Harper quyết định quay lại với cuộc sống hưu trí, để lại một người khổng lồ không ai giúp đỡ, không người lãnh đạo cùng khoản nợ 10 tỷ đô-la, và hai công ty đang vật lộn để tồn tại. Sau đó, Steve Goldstone, một người chưa từng có chút kinh nghiệm quản lý công ty, được trao quyền điều khiển con tàu đang chìm.

Trong tất cả những nhân vật ở Phố Wall bị cuốn vào trận chiến RJR Nabisco ngay từ đầu, Goldstone có thể là người có cuộc sống sóng gió nhất sau khi trận chiến đó kết thúc. Ông gặp chúng tôi trong một văn phòng trống của Conagra Food, khu trung tâm Manhattan, ông hiện là chủ tịch danh dự của công ty. Goldstone với làn da rám nắng trông thư thái trong một chiếc áo len cao cổ màu trắng nhạt, một chiếc áo len mỏng khoác ngoài, những lọn tóc xoăn rủ xuống sau gáy. Ông đã làm việc chăm chỉ từ sau trận chiến RJR. Để tìm niềm vui, ông mua một nhà nghỉ nhỏ sang trọng có tên The Boulders ở phía tây bắc Connecticut.

Khi nhóm quản lý thất thế, Goldstone trở lại với cuộc sống tương đối chông chênh của một luật sư tại công ty luật Davis Polk. Bốn năm sau đó, luật sư trưởng của Lou Gerstner thuê ông kiểm tra các vấn đề xung quanh đề xuất chia tách công ty. Khi Mike Harper thay thế Gerstner, ông này mến mộ Goldstone nên thuê ông làm luật sư trưởng của RJR. Khi Goldstone ở trong hội đồng quản trị chưa đầy một năm, thì Harper đột ngột nghỉ hưu lần thứ hai. Ai nấy đều ngạc nhiên trước sự ra đi ấy, nhưng có một điều duy nhất khiến người ta ngạc nhiên hơn nữa là việc Goldstone được chọn làm người kế vị.

Goldstone nhận trọng trách đó, và có chút ngập ngừng. Ông sẽ đứng đầu một RJR Nabisco mà bây giờ ông hầu như không còn nhận ra nó. "Khi được giới thiệu lại về công ty, tôi như một người mới hoàn toàn," ông nói. "Công ty này có những khác biệt rất lớn so với công ty mà tôi đã biết. Tôi nhận ra nguyên nhân chính là áp lực của [nợ nần]. Kinh doanh thuốc lá ngày càng yếu kém hơn. Philip Morris vẫn đang ngày ngày đánh bật họ khỏi thị trường. Sau Ngày thứ Sáu Marlboro, RJR hoàn toàn hỗn loạn. Mảng kinh doanh quốc tế bị thiếu vốn trầm trọng, và mất chỗ đứng trên thị

trường vào tay các đối thủ cạnh tranh của nước sở tại. Nabisco đang ở trong tình trạng rất tệ. Đây không còn là công ty mà các anh từng viết về nó. Vẫn cái tên đó, vẫn hình ảnh thương hiệu đó, nhưng công ty thì khác xưa rồi. Quy mô công ty chỉ còn một nửa, nhưng chúng tôi vẫn còn nợ 10 tỷ đô-la. Thật quá khó khăn để bước tiếp."

Goldstone có cùng suy nghĩ với các đối tác KKR. Chiến lược rút lui hợp lý duy nhất là chia tách RJR khỏi Nabisco. Nhưng làm thế nào đây khi các vụ kiện thuốc lá ngày càng chồng chất?

Goldstone vẫn còn ngẫm nghĩ về điều đó khi ông thực hiện chuyến thăm đầu tiên quanh các nhà máy của RJR và Nabisco. Vào thời điểm đó, một trong những vấn đề kiện tụng gay gắt nhất mà ngành công nghiệp thuốc lá đối mặt là cáo buộc RJR và các công ty khác đã cố tình thao túng nồng độ nicotine trong thuốc lá để khiến người hút nghiện nặng hơn. Tuy nhiên, khi đi thăm một nhà máy lớn ở Winston-Salem, Goldstone lại thấy cáo buộc đó hoàn toàn vô căn cứ. Nhà máy này thực hiện quá nhiều sự bảo vệ, quá nhiều quy trình kiểm tra và đo đếm, do đó sẽ khó xảy ra những điều không mong muốn. Trên thực tế, ông nhận ra đó là một nhà máy sản xuất thuốc lá hiện đại. Từ đó, ông chợt nảy ra một ý nghĩ.

Từ lâu, ngành công nghiệp thuốc lá luôn chống đối bất kỳ quy định nào của chính phủ. Nhưng nếu RIR có những nhà máy sản xuất thuốc lá an toàn, hiện đại, và làm ăn ngay thẳng thì tại sao không mời chính phủ vào cuộc? Ông cho rằng sự hiện diện của chính phủ ở các cơ sở sản xuất có thể tạo nên sự chú ý, và phần nào giải quyết được tất cả các vụ kiện trong ngành thuốc lá. Sau đó, Goldstone nhận ra tính khả thi của ý tưởng này. Nếu bằng cách nào đó, ông có thể thuyết phục người trong ngành về một vụ dàn xếp khôn ngoan để kết thúc hoàn toàn các vụ kiện tụng thì cuối

cùng, đến lúc đó, RJR và Nabisco sẽ có thể chia tách. Nó sẽ giải quyết tất cả mọi thứ: các vụ kiện dồn dập, những lo ngại của công chúng về sự an toàn của thuốc lá, thậm chí là tương lai của chính RJR Nabisco.

Thật không thích hợp khi nói quá lên về tầm vĩ đại của ý tưởng này như một sự thay đổi thế giới quan. Steve Goldstone, Giám đốc Điều hành của công ty thuốc lá lớn thứ hai nước Mỹ, sẽ gần như đồng thời xuất hiện trên cùng trang báo với David Kessler, người có vai trò quan trọng trong phong trào chống thuốc lá quá khích ở Washington. Điều này sẽ giống như việc một nhà truyền giáo trong hội Thánh Baptist miền Nam đang ở Winston-Salem nói với giáo đoàn rằng ông ta đã từ bỏ Thiên Chúa, và đang ôm lấy quỷ Satan.

Cũng không thích hợp khi nói quá lên về sự mỉa mai của ý tưởng này. Rốt cuộc thì động lực dẫn đến vụ dàn xếp có tính lịch sử của các vụ kiện thuốc lá với số tiền bồi thường khổng lồ trị giá 206 tỷ đô-la là sự thất bại của một vụ LBO trị giá 25 tỷ đô-la. RJR đã suy yếu, không đủ khả năng để tiếp tục các cuộc chiến chống lại những vụ kiện gần đây như họ từng làm. Có quá nhiều đơn kiện - gần 250 đơn, gấp ba lần tổng số đơn của 10 năm trước đó. Các luật sư của Reynolds sẽ phải thắng từng đơn kiện đó để duy trì tình trạng trước đây. Các luật sư của nguyên đơn chỉ phải vượt qua và thắng một lần. Nhưng ngay cả việc thực hiện bước đi đầu tiên cũng phải khéo léo, vì Goldstone sẽ phải thực hiện nó theo sự hiểu biết thông thường và phải tin tưởng sâu sắc vào các luật sư nội bộ — một số người trong bọn họ đã từ chối hòa giải các vụ kiện chống lại RJR trong cả sự nghiệp.

Nếu Goldstone muốn hòa bình, ông cần có một lối mở để đưa ra gợi ý, kín đáo phát đi tín hiệu. Cơ hội tự nhiên đến vào tháng Ba năm 2006, khi Liggett Group, công ty thuốc lá lớn thứ 7, phá vỡ quy tắc trong ngành và

hòa giải với hai đương sự phản đối hút thuốc. Ngay sau đó, Goldstone trả lời phỏng vấn tờ *Financial Times*. Khi được hỏi về việc hòa giải của Liggett, Goldstone nói rằng ông không thích các điều khoản trong đó, nhưng nói tiếp: "Điều đó không có nghĩa là các cơ quan lập pháp, hành pháp, các tổ chức chính trị, xã hội và những tổ chức khác không thể cùng nhau kết hợp để giải quyết vấn đề. Điều đó cũng không có nghĩa là ngành công nghiệp thuốc lá có tâm lý chiến đấu tới cùng mà bỏ qua, không quan tâm đến các giải pháp hợp tình hợp lý." Ông cho rằng sẽ là "bất hợp lý" khi cứ phải hòa giải các vụ kiện thuốc lá theo từng trường hợp cụ thể.

Những ý kiến bình luận đó đã tạo nên một cuộc náo động. Bộ phận quan hệ công chúng của RJR ra tuyên bố khẳng định Goldstone chỉ nói "theo giả thiết," và công ty không có ý định hòa giải bất kỳ vụ kiện nào có liên quan vì họ tin tưởng sẽ thắng các vụ kiện đó." Cổ phiếu RJR tăng 20%, Goldstone có tất cả sự khuyến khích mà ông cần để tiếp tục chiến thuật này. Trong một bài phát biểu sau đó sáu tháng ở Boston, ông đã nói chi tiết hơn về các vấn đề thỏa hiệp, thảo luận về các quy định của ngành cũng như hòa giải kiện tụng. "Điều đó đã thu hút được sự chú ý lớn của công luận, và dẫn đến một cuộc họp căng thẳng với một số nhà lãnh đạo khác trong ngành," Goldstone nhớ lại.

Ông rất kiên quyết nói với những người đồng cấp rằng: "Ngành của chúng ta đã rất thành công trong việc đứng ngoài các quy định đến mức để mất hết niềm tin. Chúng ta phải tự thận vận động để trở về vị trí mà chúng ta đã bị gạt ra ngoài."

Các luật sư về kiện tụng của Reynolds coi ông là Neville Chamberlain của ngành thuốc lá, một người bảo thủ. "Vị trí của ông ấy không được đánh giá cao, và mọi người cũng không hiểu rõ vấn đề ông ấy nêu ra," một

cựu giám đốc của Reynolds nói. "Họ cảm thấy, 'công ty đã hoạt động như thế này trong 50 năm, và chúng tôi không nghĩ cần phải thay đổi.'" Luật sư trưởng của RJR, Robert Sharpe, rời đi, thay thế ông là một đối tác của Davis Polk tên là Bill Rosoff. Jim Johnston, giám đốc của Reynolds, người đã so sánh thuốc lá với bánh Twinkies, cũng từ chức.

Cho dù những người theo tư tưởng cũ ở Reynolds và những bậc cao niên trong ngành muốn moi ruột Goldstone đến mức nào, thì các sự kiện cũng đã bắt đầu vận động theo ý của ông. Jeffrey Wigand, cựu Giám đốc Nghiên cứu của công ty thuốc lá Brown & Williamson, đã công khai cáo buộc giám đốc điều hành của công ty, Thomas Sandefur, đã nói dối trước Quốc hội năm 1994 về việc ông ta không tin rằng nicotine có thể gây nghiện. Với vai trò người tố giác, Wigand đã trở thành hình mẫu cho nhân vật trong bộ phim *The Insider* (*Nội gián*), cho biết Brown & Williamson đã sử dụng hóa chất trong thuốc lá để thực sự tăng cường tác dụng của nicotine. Brown & Williamson bất ngờ có một rò rỉ khác, khi một nhân viên pháp chế của một công ty luật bên ngoài sao chép 4.000 trang tài liệu tập hợp được để bảo vệ công ty khỏi các vụ kiện, và chuyển chúng cho phe chống hút thuốc. Họ cũng nêu ra sự không nhất quán dẫn đến tai hại giữa các quan điểm được công khai của công ty về rủi ro đối với sức khỏe của thuốc lá, và những sự thừa nhận trong nội bộ công ty.

Vào mùa xuân năm 1997, ngành công nghiệp đang bị bao vây đã thay đổi suy nghĩ trước quan điểm của Goldstone. Những công ty thuốc lá lớn bắt đầu đàm phán với nhóm tổng chưởng lý các tiểu bang để có một sự hòa giải chung cho các vụ kiện tụng. Ngành đã sẵn sàng xem xét việc chịu sự giám sát của FDA, sẵn sàng đối mặt với các hạn chế mới về quảng cáo và phân phối cũng như phải trả số tiền bồi thường rất lớn để đổi lấy việc tạm

dừng các vụ kiện. Tháng Sáu năm đó, một vụ hòa giải đình đàm được công bố: 360 tỷ đô-la trả cho các bang trong 20 năm, cộng với việc chấm dứt quảng cáo ngoài trời, in đậm các cảnh báo về sức khỏe, và giúp hạn chế hút thuốc ở thanh thiếu niên. (Ngành sẽ phải chịu phạt cộng thêm các khoản bồi thường nếu tình trạng thanh thiếu niên hút thuốc không giảm với số lượng đáng kể.)

Để đảm bảo thực hiện điều này, giám đốc điều hành của các công ty thuốc lá phải sẵn sàng triển khai các chiến dịch truyền thông mới về những mối nguy hại cho sức khỏe của thuốc lá. Đó thực sự là một bản hợp xướng tự biên tự diễn, tự thừa nhận lỗi lầm của mình, trong đó Steve Goldstone là ca sĩ chính. Ông nói trước một phiên điều trần tại Quốc hội rằng nicotine gây nghiện "theo cách mà mọi người sử dụng thuật ngữ này ngày nay". Ông thừa nhận trong một lần cung cấp bằng chứng cho vụ kiện ở Florida rằng "hút thuốc lá góp phần dẫn đến ung thư phổi". Công ty của ông dừng chiến dịch quảng cáo đã thực hiện trong nhiều năm cho thuốc lá Joe Camel, các nhóm chống hút thuốc buộc tội quảng cáo này được thiết kế để lôi kéo trẻ em hút thuốc.

Tất cả các điều này ngày càng khiến những người theo đường lối cũ ở Reynolds bất đồng với Goldstone. "Tôi gọi ông ta là ngài Tombstone," (tức là "bia mộ") một nhà nghiên cứu khoa học tên Frank Colby nói với Winston-Salem Journal. "Bất cứ ai đồng ý rằng hút thuốc là có tội đều không đủ tư cách về mặt đạo đức để có một vị trí thậm chí ở mức trung bình trong một công ty thuốc lá. Điều đó hoàn toàn vô đạo đức."

Tuy nhiên, Goldstone biết việc hòa giải phải được thực hiện để RJR Nabisco sống sót. Nhưng vào tháng Tư năm 1998, vụ hòa giải đổ vỡ. Rất nhiều nghị sĩ và thượng nghị sĩ chỉ trích nó ngay cả khi họ đã nhận được

tiền từ vụ hòa giải, và dành số tiền đó cho các mục đích tư thiện hoặc ủng hộ chính trị. Cuối cùng, nội dung hòa giải được sửa đổi lại; bây giờ, các công ty thuốc lá sẽ phải bồi thường số tiền khiến họ thất kinh: 506 tỷ đô-la. Goldstone đã được cảnh báo. Ông nêu ý kiến với Đồi Capital, nói với tất cả những người sẽ lắng nghe ông rằng vụ hòa giải ở quy mô đó sẽ khiến RJR phá sản. Đó không phải là mục đích của hành động này. Ông đang tranh đấu vì quá nhiều lợi ích to lớn trong việc cố gắng thu được nhiều lợi ích nhất từ ngành công nghiệp thuốc lá.

Cuối cùng, vào tháng Tư năm 1998, gần 10 tháng sau lần hòa giải sơ bộ, Goldstone tuyên bố thỏa thuận hòa giải đã chấm dứt. Trong một bài phát biểu trước Câu lạc bộ Báo chí Quốc gia, ông nói rằng ngành này không nên bị đối xử như "những chiếc xe tải Brinks bị lật ở giữa đường cao tốc". Ngay sau khi Goldstone thông báo RJR đang từ bỏ hòa giải, các công ty lớn khác cũng làm theo. Trên khắp cả nước, các luật sư nguyên đơn bắt đầu phát động một cuộc tấn công lớn nhằm vào ngành thuốc lá. Áp lực cao dẫn đến vụ kiện, trong đó Tổng chưởng lý bang Minnesota, Hubert Humphrey III, cũng đồng lòng gửi đơn kiện. Khi vụ án được đưa ra xét xử, cả Giám đốc Điều hành Reynolds, Andrew Schindler, và Giám đốc Điều hành Philip Morris, Geoffrey Bible, đều phải bước lên bục nhân chứng. Vụ án cũng khiến công chúng biết đến một loạt các tài liệu "khẩu súng bốc khói," tức các bằng chứng hiển nhiên với những thông tin đáng bị chỉ trích về những phát hiện trong các nghiên cứu của các công ty, và các cân nhắc về rủi ro sức khỏe. Ngay trước khi Minnesota đưa ra các lập luận cuối cùng tại phiên tòa, các bị đơn đã đồng ý hòa giải với một khoản bồi thường trị giá 6,1 tỷ đô-la — mặc dù không phải không có những nghi ngại. "Nếu họ nghe lời tôi, chúng tôi sẽ đi đến phán quyết ở Minnesota," Laurence Tisch,

Giám đốc Điều hành của Lorillard, sau đó nói. “Và tôi sẽ kháng cáo nếu chúng tôi thua. Nhưng RJR không thể sống sót nếu điều đó xảy ra.”

Có một điểm lợi từ đoạn kết của vụ kiện ở bang Minnesota: Nó đã đặt ra tiêu chuẩn về bồi thường thiệt hại, giúp tạo tiền đề cho các cuộc đàm phán mới giữa những ông lớn trong ngành thuốc lá và nhóm tổng chưởng lý các tiểu bang. Vào tháng Mười một năm 1998, sáu công ty thuốc lá và 64 quan chức nhà nước đã đồng ý một vụ hòa giải mới trị giá 206 tỷ đô-la thanh toán trong 20 năm. Bằng cách loại bỏ những người trung gian - các con buôn chính trị và nhà hoạch định chính sách ở Washington - ngành công nghiệp thuốc lá đã tiết kiệm được 254 tỷ đô-la, đồng thời loại bỏ một số điều khoản phiền hà hơn so với lần hòa giải ban đầu.

Vụ dàn xếp trong ngành thuốc lá đã tạo tiền đề cho việc giải cứu RJR. Vào ngày 9 tháng Ba năm 1999, Goldstone công bố bước đi cuối cùng: bán mảng kinh doanh thuốc lá quốc tế của RJR với giá 8 tỷ đô-la. Tròn 11 năm sau khi Henry Kravis và George Robert quàng lên cổ RJR Nabisco tất cả khoản nợ khổng lồ đó, lần rao bán này cho phép Goldstone giải quyết gần như tất cả nợ nần. Cũng chính vào hôm đó, công ty thông báo rằng RJR Nabisco sẽ được chia tách thành hai công ty riêng biệt. Nhiệm vụ của Goldstone đã hoàn thành.

Điều khó tin nhất đã xảy ra. Chính người đàn ông này, người đầu tiên cảnh báo Ross Johnson rằng có thể lão đã đưa ra một ý tưởng tồi tệ, lại chính là người đưa toàn bộ thỏa thuận tai tiếng này đến hồi kết. Chính người đàn ông có ít tính tự cao tự đại nhất và ít nổi bật nhất trong số tất cả các nhân vật đầy kịch tính trong cuốn sách của chúng tôi lại ở lại với thỏa thuận lâu hơn và giỏi giang hơn những kẻ rợ cứ luôn tự nghênh ngang, khoe mẽ.

Ông long trọng đưa ra tuyên bố về quyền độc lập của Reynolds tại một bữa tiệc tại Trung tâm Hội nghị Graylin nằm trên dinh thự trước đây của cố Chủ tịch RJR Bowman Gray. Đỉnh điểm của đêm đó là khi Goldstone mang đến bức chân dung của R. J. Reynolds, nó được treo trong nhiều năm tại trụ sở ở New York, và trao cho Giám đốc Điều hành Andrew Schindler. "Nó thuộc về nơi đây," Goldstone nói.

Ngài RJ đã về nhà.

"Cuối cùng, chúng ta cũng được tự do!" Schindler hét lên.

-

Hiện tại, hầu hết những người ở Phố Wall từng tham gia trận chiến RJR Nabisco 20 năm trước vẫn còn ở đó. Chỉ một số ít người đã rời sàn đấu là Jeff Beck của Drexel Burnham, ông mất vào tháng Một năm 1995 do đau tim khi đang chạy bộ ở công viên Trung tâm. Jay Pritzker mất năm 1999, thọ 66 tuổi. Paul Sticht, cựu Giám đốc Điều hành của RJ Reynolds, người đã có một thời gian ngắn giúp đỡ Kravis, qua đời vào tháng Ba năm 2007 ở tuổi 89.

Peter Cohen bị hất cẳng khỏi Shearson năm 1990, hiện ông đang điều hành một công ty nhỏ chuyên về quản lý quỹ. Jim Robinson là Chủ tịch danh dự của Bristol Myers, và tự đổ tiền đầu tư vào công ty này; Linda vẫn là chủ tịch công ty quan hệ công chúng của bà. Nhà Robinson đã nhận nuôi hai đứa trẻ. Một ngày nọ, Dick Beattie, người vẫn ở công ty luật Simpson Thacher, cười toe toét khi con gái ông nói rằng cô có hẹn đi chơi với Linda và các con bà. Các nhà kiến tạo thỏa thuận như Jim Maher, Brian Finn, Eric Gleacher và Tom Hill đều đã chuyển sang các công ty mới, nhưng giờ vẫn

đang theo đuổi công việc. Các luật sư như Peter Atkins và Jack Nusbaum vẫn tham gia vào các vụ sáp nhập lớn.

Còn Ted Forstmann, ông vẫn làm việc ở tòa nhà General Motors đối diện tòa số 9 khu Tây (Nine West), vẫn mái tóc dày dặn, bạc trắng, vẫn có chút giận dữ. Nói tóm lại, ông vẫn là Teddy Forstmann của 20 năm trước, người đã cố gắng hết mình ngăn bọn rợ xông vào cổng tấn công RJR Nabisco. Trên thực tế, có một điều mà ông muốn độc giả được biết - đó là chính ông - Ted Forstmann - là người đã đặt tiêu đề cho cuốn sách này. Không phải là RJR có ý nghĩa với ông nhiều đến vậy, ông nhấn mạnh. "Đối với tôi, thỏa thuận đó chưa từng quan trọng như đối với những người khác, những người tham gia cuộc đấu giá đó hay giới báo chí. Tôi đã dễ dàng quên nó."

Nhiều năm sau trận chiến RJR, việc kinh doanh của Forstmann Little rất thuận lợi. Brian Little đã nghỉ hưu và qua đời, nhưng vẫn còn rất nhiều vụ LBO được thực hiện. "Sau trận chiến RJR, chúng tôi đã có một giai đoạn thành công nhất trong lịch sử công ty," Forstmann tiếp tục. "Chúng tôi đã thực hiện Gulfstream, General Instrument cùng một loạt thỏa thuận khác. Trong khoảng tám, chín năm, cho đến năm 1999, đó đúng là quãng thời gian tuyệt vời. Tuy nhiên, sau khi thu tiền về từ thỏa thuận tốt nhất trong sự nghiệp, biến khoản đầu tư 200 triệu đô-la vào Gulfstream nay chỉ còn 5 đô-la, Forstmann đã có cảm nhận khác về sự nhiệt tình của ông với công việc kinh doanh. Ông nói: "Tôi thấy chán ngán và mệt mỏi với nó."

Các đối tác trẻ tuổi của ông mong muốn được thực hiện nhiều thỏa thuận lớn hơn, nhưng Forstmann đơn giản là không thể. "Nhiều công ty khác đã lớn mạnh hơn nhiều, và đang mở rộng ra nước ngoài," ông nói. "Tôi không muốn làm điều đó. Công việc kinh doanh đã có sự thay đổi và

[các đối tác của tôi] muốn thay đổi theo. Họ muốn làm những gì mà mọi người khác đang làm." Sau rất nhiều đắn đo, Forstmann về cơ bản đã rời khỏi công ty, ông dành bốn năm cống hiến hết mình cho công tác từ thiện. Ông ước tính chỉ riêng chương trình học bổng của ông đã giúp hàng trăm nghìn trẻ em nghèo được đến trường. Ông thư thái tận hưởng cuộc sống, hẹn hò với Công nương Diana một thời gian, và trò chuyện về công việc từ thiện trong chương trình Oprah.

Nhưng than ôi, Forstmann Little đã không còn hưng thịnh khi vắng ông. Công ty đã cố gắng thực hiện hai thỏa thuận nhưng cả hai đều không còn mang tinh thần làm việc của Forstmann. Chúng đều thất bại. Đó là những vụ LBO không thành công đầu tiên trong lịch sử của Forstmann Little. Sau đó, như để tăng thêm sự sỉ nhục trước thất bại, một trong những nhà đầu tư của ông ở bang Connecticut đã thực sự đâm đơn kiện, dẫn đến cuộc tranh cãi pháp lý kéo dài hai năm đầy hổ thẹn. Đến năm 2004, vụ kiện kết thúc, nhưng Forstmann Little chỉ còn là cái bóng của chính mình trước đây. Những người giỏi nhất của ông ra đi, đến các công ty lớn hơn. Bản thân Forstmann không thực hiện một thỏa thuận mới nào trong hơn năm năm. Và giờ đây, ông cũng không còn thiết tha với nó nữa.

Thế giới đã thay đổi. Các công ty LBO như KKR giờ đây tự gọi mình là công ty có "vốn cổ phần riêng lẻ", một thuật ngữ khiến Forstmann tròn mắt. "Tác động của sự lạm dụng quá mức trái phiếu rác trong những năm 1980 là rất nhỏ so với những gì đang diễn ra trên thị trường tín dụng trong các năm qua, hoặc còn lâu hơn nữa," ông nói. "Các ngân hàng, phải, các ngân hàng cho đến gần đây sẽ cho anh vay tiền với bất cứ lý do gì. Họ mở cửa lúc 9 giờ đến 5 giờ chiều và đến trưa họ làm kinh doanh hợp pháp. Nhưng nếu mở cửa đến 4 giờ 15 phút, họ phải làm gì đó, anh biết không?

Vì vậy, đó là cách anh có mớ hỗn độn thế chấp dưới chuẩn này. Họ đang cho những người không bao giờ trả lại tiền vay, nhưng những gã làm ở ngân hàng chỉ nói: 'Không sao. Tôi phải làm cái gì đó.'"

Mặc dù không thích Phố Wall ở thế kỷ XXI, Forstmann vẫn đầu tư 2 tỷ đô-la cho nó. "Vậy nên, tôi ngồi đây và ngẫm nghĩ: 'Họ từng viết những điều tuyệt vời về tôi, rằng tôi thông minh đến mức nào, rằng tôi không bao giờ thua lỗ. Tôi không muốn ai đó viết lên bia mộ của mình rằng: Ông ấy cuối cùng cũng chỉ là một kẻ ngốc, và chúng tôi không biết tại sao."' Ông cười: "Vì vậy, về cơ bản, tôi chỉ nói: 'Tôi sẽ làm điều này'"

Ngày nay, Forstmann Tittle là ông chủ mới đáng tự hào của ba công ty lớn, một trong số đó là IMG, công ty tư vấn và quản lý thể thao, đã bổ nhiệm Forstmann vào vị trí chủ tịch. Ông hứa cả ba thỏa thuận cuối cùng sẽ thu lời lớn.

"Tôi có thể nói gì đây? Vấn đề là tôi biết cách phải làm thế nào," Forstmann nói với nụ cười tươi rói. "Đây là tài năng nhỏ mà tôi được ban tặng."

-

Bức tượng của R. J. Reynolds vẫn đứng đó đầy tự hào gần Tòa thị chính. Cái tên Ross Johnson vẫn nhận được những lời xỉ vả. Những cỗ máy sản xuất nicotine tuyệt vời ở nhà máy Tobaccoville vẫn làm ra thuốc lá Winston và Salem, nhưng ở Winston-Salem đã có rất nhiều điều thay đổi trong 20 năm qua. Mùi thuốc lá không còn lơ lửng ở khu trung tâm buôn bán, vì các nhà máy cũ của R. J. Reynolds đã đóng cửa. Đó là một phần của chương trình thu hẹp quy mô, gần như bắt đầu ngay sau khi vụ LBO đó kết

thúc. Công ty không chỉ cắt giảm hàng nghìn việc làm, mà cả tên của nó nữa. Sau khi sáp nhập với một công ty con của British American Tobacco (BAT) vào năm 2004, nó mang tên mới: Reynolds American.

Vụ hòa giải cần thiết để ổn định công ty chỉ khiến nó tiếp tục tệ hơn sau khi RJR Nabisco giải thể. Chi phí hằng năm lên tới 2 tỷ đô-la cho vụ hòa giải của ngành thuốc lá trả cho 46 tiểu bang đã được chuyển sang cho khách hàng. Reynolds đã tăng giá thuốc lá lên bảy lần từ năm 1999 đến năm 2003. Các công ty thuốc lá lớn khác cũng liên tục tăng giá để trang trải chi phí cho vụ hòa giải.

Điều này đã mở ra cơ hội cho một thế hệ mới các cửa hàng giảm giá mà bạn có thể gọi là Ông nhỏ Thuốc lá. Các công ty này không tham gia vào vụ kiện tụng của những Ông lớn, và có thể tính giá thấp hơn nhiều cho một bao thuốc lá. Những cửa hàng giảm giá này đã chiếm được 12% thị phần vào năm 2003. Trong nửa đầu năm đó, doanh số của Reynolds giảm 18% so với một năm trước, và thu nhập hoạt động của công ty giảm 59%.

Tháng Chín năm 2003, Reynolds tuyên bố cắt giảm 2.600 việc làm, ứng với 40% lực lượng lao động. Họ cũng sẽ giảm bớt quảng cáo, chỉ chi tiêu cho hai thương hiệu: Camel và Salem. Thuốc lá Winston, loại thuốc lá bán chạy nhất ở Mỹ và được đặt tên theo quê hương của nó, đã bị rớt xuống vị trí hạng hai.

Đó là ngày đen tối nhất ở Winston-Salem kể từ khi Ross Johnson chuyển trụ sở tới Atlanta. Tình trạng tương tự cũng diễn ra với một số khách hàng tốt nhất của Reynolds.

Theo đó, đã có một thỏa thuận theo đó hình thành nên Reynolds American giúp ổn định công ty, nhưng ngày nay, nó tồn tại với hình hài sa sút hơn rất nhiều, không còn là chủ nhân mà chỉ là lãnh đạo nhân sự.

Đa số các giám đốc điều hành hàng đầu của Reynolds American đều đến từ thành phố Louisville, một chi nhánh của BAT, Brown & Williamson. Họ không có lịch sử, tính hợp pháp, hay lợi ích để nhận quyền kế thừa công ty, điều từng một thời được tự động trao cho các thế hệ lãnh đạo của RJR.

Cùng với sự chuyển giao của Reynolds là những cú sốc đến từ các ông chủ lớn khác. Ngân hàng Wachovia, vốn luôn sát cánh cùng Reynolds, cũng rút lui khỏi Winston-Salem. Nó được First Union ở thành phố Charlotte, Bắc Carolina mua lại, và không còn trụ sở ở Winston-Salem nữa. Hanes đóng cửa các nhà máy dệt. “Cộng đồng nơi đây đã phải trải qua thời kỳ đau thương và choáng váng,” Jerry Gunzenhauser, một cựu Giám đốc Tài chính ở Reynolds nói. “Đây là điều không ai có thể hình dung. Mọi người đều biết mọi thứ sẽ không giống như xưa, nhưng không ai biết chính xác điều đó có nghĩa gì. Câu hỏi đặt ra là: Từ nay, chúng ta sẽ đi đâu?”

Một số di sản của Reynolds vẫn còn tồn tại và đóng góp cho thành phố. Wake Forest, nơi Đại học Reynolds chuyển đến vào những năm 1950, đã tích cực mở rộng trung tâm y tế. Một trong những cơ sở lớn nhất của trường mang tên của cố chủ tịch Reynolds Bowman Grey, trung tâm lão khoa của trường mang tên Paul Sticht. Cả hai cơ sở đều có đóng góp lớn cho công tác từ thiện. Wake Forest cũng đang trong quá trình hình thành công viên công nghệ sinh học ở khu trung tâm thương mại của thành phố. Hy vọng nó sẽ thu hút được các doanh nhân năng động, những người sẽ nắm bắt các cơ hội mới nổi của thế kỷ XXI theo cách táo bạo như Richard Joshua Reynolds đã làm hồi thế kỷ XIX.

Công ty dược phẩm Targacept nằm trong khuôn viên công viên đang có triển vọng tạo nên dấu ấn trong lĩnh vực dược phẩm sinh học. Công ty này

được sáng lập bởi một nhà khoa học của Reynolds và tách ra thành công ty độc lập vào năm 2000. Hiện nó đã trở thành công ty đại chúng, và tăng số lượng nhân viên lên 125 người.

Targacept chưa giành được vị trí trên thị trường với bất kỳ loại thuốc có chứa nicotine nào họ đang phát triển, nhưng họ đã đạt đến giai đoạn thử nghiệm nâng cao cho các loại thuốc điều trị bệnh Alzheimer và tâm thần phân liệt. Công ty dược phẩm khổng lồ AstraZenica đã mua bản quyền các loại thuốc này khi chúng đã sẵn sàng được đưa ra thị trường và đang tài trợ cho thử nghiệm. GlaxoSmith-Kline cũng có một thỏa thuận tương tự cho các loại thuốc khác của Targacept.

Ngày nay, khu trung tâm thương mại của thành phố Winston-Salem đã có một diện mạo khác, với những chi tiết nhỏ như công viên công nghệ sinh học rộng gần 5 hecta, và một kho thuốc lá gần đó đã được chuyển đổi thành tòa nhà chung cư có tên Piedmont Leaf Lofts. Phượng hoàng không chắc sẽ trỗi dậy từ đống tro tàn, nhưng nơi đây đã có những luồng gió mới.

"Công nghệ sinh học không phải là vị cứu tinh cho Winston-Salem; các bạn cần phát triển nhiều ngành công nghiệp hơn nữa," Don de Bethizy, nhà khoa học đã trở thành giám đốc điều hành của Targacept nói. "Tuy nhiên, nếu các bạn tạo ra được môi trường kinh doanh, sẽ có rất nhiều điều có thể xảy ra. Chúng tôi là một trong những công ty đại diện cho điều đó."

Hiện tại, Don de Bithizy cũng đại diện cho sự đa dạng kinh doanh ở Winston-Salem. Ông có chân trong hội đồng quản trị của United Way, từng một thời dành cho có các giám đốc điều hành thuộc lĩnh vực này đến từ RJR và các cơ sở chi nhánh của công ty. Và chỉ có vậy. Người có quyền lực và có ảnh hưởng nhất trong giới kinh doanh thành phố bây giờ - bạn có

tin không - là một đại lý ô tô tên là Don Flow. Ông là người đi đầu trong nỗ lực xây dựng một nhà máy Dell ở Winston-Salem.

Một di sản quan trọng và hữu ích khác của Reynolds là tiền. Trận chiến LBO đã rải không biết bao nhiêu triệu đô-la lên Winston-Salem. Lượng lớn tiền mặt đã giúp vực dậy nền kinh tế địa phương, trong khi thành phố này cũng biết tự đổi mới. Ngoài ra, hàng ngàn nhân viên của RJR bị sa thải đã nhận được các gói trợ cấp thôi việc hào phóng.

"Những người có quan điểm ôn hòa nói họ đã nhận được khoản tiền trời cho tuyệt vời," Jerry Gunzenhauser nói. "Họ không đến mức phát điên; họ đã đầu tư lại khoản tiền đó."

Việc tái đầu tư được thực hiện dưới nhiều hình thức như trong chúc thư của bà cô quá cố Pauline Carter. Bà làm việc trong một quán ăn tự phục vụ của Reynolds trong gần 30 năm. Mặc dù khi bắt đầu làm, bà chỉ kiếm được 12 đô-la một tuần, nhưng bà vẫn thường xuyên đầu tư một phần thu nhập ít ỏi của mình vào cổ phiếu loại "A" dành cho nhân viên công ty.

Carter nghỉ hưu vào năm 1965, nhưng trong khi sống đạm bạc ở ngôi nhà trang trại của mình và lái độc một chiếc xe từ năm này qua năm khác, trong những năm 1980, bà vẫn tiếp tục mua cổ phiếu. Carter hai lần mất chồng, và không có con; nên bà coi Reynolds như gia đình của mình. "Bà ấy tin tưởng nhà Reynolds vì họ rất tốt với bà ấy," Charles Hemrick, cháu trai của bà nói.

Ông nói khi LBO xảy ra, bà ấy vừa tức giận vừa hoảng loạn. Điều gì sẽ xảy ra với công ty của bà? Điều gì sẽ xảy ra với cổ phiếu của bà?

Hemrick cố gắng trấn tĩnh bà: "Tôi nói: 'Có thể đó không phải là điều chúng ta muốn thấy, nhưng nó đã xảy ra và họ sẽ trả tiền cho bà.'"

Họ đã làm điều đó. Carter tích lũy được 42.500 cổ phiếu RJR. Sau khi trừ thuế thặng dư trên vốn, bà thu về 3 triệu đô-la. Bà tiếp tục sống đạm bạc, và khi qua đời vào năm 2000, bà để lại 2,7 triệu đô-la cho Quỹ Winston-Salem. Tổ chức từ thiện này chuyên hỗ trợ các công tác từ thiện ở địa phương, và di chúc của bà được chuyển đến Ronald McDonald House, bệnh viện trẻ em ở trung tâm y tế Wake Forest cùng một số nơi khác.

Từ câu chuyện của những người như Pauline Carter và Don de Bethizy và nhân rộng nó lên cho nhiều trường hợp, bạn có thể thấy mặt tốt của vụ mua lại thông qua những thứ nó thực sự mang đến cho nơi này, làm từ thiện và kinh doanh. Bạn có thể coi đó là động lực để Winston-Salem cố gắng đạt được điều gì đó tốt đẹp dù công ty góp phần xây dựng nên thành phố đã lụi tàn, và trên thực tế, nó cũng không còn là công ty của thành phố này nữa.

-

Tác động của thiên tiểu thuyết RJR Nabisco cũng sẽ được cảm nhận trong một thời gian dài ở cộng đồng rộng lớn hơn trong những năm 1990, theo cách riêng của nó. Các giám đốc điều hành của Mỹ ban đầu cũng bị sốc và kinh hoàng trước những kẻ rợ rình chờ tại cổng các công ty, cuối cùng chính họ cũng theo chân những bọn rợ này và rất nhiều người trong số đó bắt chước Ross Johnson. Từ việc mua lại RJR, các giám đốc điều hành này học được rằng sự giàu có khó tin đó sẽ sẵn sàng về tay những người dám tham gia cuộc chơi, và khi cổ phiếu được hợp pháp hóa đúng cách. Họ bắt đầu tranh giành, để lấy được phần của mình trong cuộc chơi.

Thế hệ tiếp theo của những kẻ lãng tử như Dennis Kozlowski của Tyco và Bernie Ebbers của WorldCom đã phát triển ý tưởng mà Johnson là người tiên phong: giám đốc điều hành không thuộc công ty. Họ chỉ đơn thuần điều hành công ty ở quy mô lớn hơn nhiều trong thị trường tăng trưởng ầm ầm và bong bóng công nghệ của những năm 1990, đồng thời lấy được số cổ phần và tiền thưởng lớn hơn rất nhiều. Chiếc dù vàng trị giá 52 triệu đô-la của Ross Johnson một thời là nỗi sỉ nhục, giờ đây có vẻ chỉ là một số tiền nhỏ. (Tất nhiên, nếu họ không đưa mọi thứ đi quá xa, thời gian bị soi mói cũng sẽ ít đi.)

Đối với một số người, thiên tiểu thuyết này không chỉ là về sự sụp đổ của RJR Nabisco mà còn là sự trỗi dậy của một nhân cách "tôi phải lấy phần của mình" thấm sâu vào mọi ngóc ngách của các công ty Mỹ. Ngay cả các đối tác ở những công ty kế toán một thời ù lì cũng tự coi mình là những kẻ lừa đảo hơn là kiểm toán viên. Paul Volcker, Chủ tịch của Arthur Andersen trong những ngày công ty đang hấp hối, tin rằng các kế toán viên của họ đã trở thành những kẻ đồng phạm với Enron, vì họ rất đố kỵ với sự giàu có của những vị khách hàng này.

Theo Volcker giải thích: "Các kế toán viên cảm thấy: 'Chúng tôi cũng giỏi như họ và chúng tôi đang làm tất cả mọi việc.' Bầu không khí chung sẽ là 'tiền ở ngoài đó, cứ đến mà lấy."

Các tác động lan rộng và kéo dài từ việc mua lại của RJR cũng sẽ được cảm nhận trên Phố Wall trong một thời gian dài, lúc tốt, lúc xấu. Thỏa thuận này trở thành nỗi ám ảnh đối với KKR, và cũng bị các chính trị gia công kích kịch liệt, đến mức các công ty LBO phải hành động thận trọng, và tránh xa các thỏa thuận lớn trong nhiều năm sau đó.

"Thỏa thuận của RJR giống y chang bước nhảy dài của Bob Beamon," Steve Pagliuca, Giám đốc Điều hành tại công ty Bain Capital nói, đề cập tới bước nhảy xa 8,9m đi vào lịch sử Thế vận hội năm 1968. Đó là một bước nhảy lượng tử, và kỷ lục đó tồn tại trong 23 năm.

Thỏa thuận RJR trị giá 25 tỷ đô-la đã thiết lập nên kỷ lục của các thỏa thuận LBO, và kỷ lục đó tồn tại trong 17 năm vì nhiều lý do. Một phần là do thế giới tài chính đã thay đổi sau sự kiện đó. Với sự sụp đổ của Drexel, thời đại của trái phiếu rác giá rẻ đã qua, và các ngân hàng đầu tư, những người cho vay mua lại bằng vay nợ nhiều (đòn bẩy lớn), kiên quyết sử dụng ít tiền vay hơn. KKR đã mua RJR Nabisco với 10% vốn cổ phần. Trong những năm 1990, người cho vay yêu cầu ít nhất gấp đôi số đó. Ngoài ra, còn có một yếu tố chính trị khác: "Các công ty LBO đã để lại hình ảnh xấu xí sau vụ RJR," Colin Blaydon, nhà điều hành một trung tâm tại trường Kinh doanh Tuck của Đại học Dartmouth chuyên nghiên cứu về ngành này, nói. "Họ đã phải đối phó với một Quốc hội đang muốn trừng phạt những 'thỏa thuận lạm dụng quá mức' này, và đưa ra các dự luật để thay đổi đãi ngộ về thuế. Những người trong ngành nói họ sẽ từ bỏ, nhưng rồi họ lại chọn cách thỏa hiệp. Vì vậy, ta mới cơ một thập niên 1990 tử tế hơn, lịch thiệp hơn."

Ngành này thậm chí đôi khi còn vui vẻ tô điểm thêm cho hình ảnh đó. Những người đứng đầu bắt đầu tự gọi mình là các công ty "vốn cổ phần riêng lẻ", tên gọi này nghe có vẻ tao nhã hơn so với "các nghệ sĩ LBO". Các công ty đó nổi lên, thách thức vị trí dẫn đầu của KKR, khiến nó ít được chú ý hơn, và trong một số trường hợp, điều này có tác dụng bởi nhờ thế, họ đã tránh xa được Phố Wall. Có vẻ như David Bonderman, Giám đốc của Tập đoàn Texas Pacific có trụ sở tại Fort Worth, thà trả lại tiền cho

các nhà đầu tư còn hơn là phải trả lời phỏng vấn. Những kẻ hung hăng nhìn vào các ghi chép của hai nhà báo kỳ cựu trong *Bọn rợ rình trước cổng* băn khoăn tự hỏi: Liệu việc xuất hiện trước công chúng có gì tốt đẹp không?

KKR, công ty từng một thời thống trị lĩnh vực này, đã lùi một bước để trở lại giới hạn, họ vẫn là người chơi chính nhưng không còn ở vị trí dẫn đầu. Công ty bị vướng vào một loạt các thỏa thuận tồi tệ kéo dài suốt những năm 1990. Hai anh em Kravis thường bị đổ lỗi vì đã kiểm soát quá chặt chẽ quyền lực, xa rời một số đối tác tốt nhất và sáng giá nhất của họ.

Blackstone Group và Carlyle Group hầu như không có gì đáng chú ý vào cuối những năm 1980, hai công ty đã vượt qua KKR về mặt tài sản do có đội ngũ quản lý của thiên niên kỷ mới. Henry Kravis đã phải học cách chơi đẹp với họ, vì xu thế mới trong các thỏa thuận LBO lớn là "đầu tư theo nhóm", hoặc các công ty hợp lực với nhau trong một thỏa thuận. Lời nói khó nghe "Đây là đặc quyền của tôi" đã biến mất giống như Drexel

Một cơ chế tài chính mới, mà sự lịch lãm của nó rất xứng với Mike Milken, đã tạo ra một kỷ nguyên vàng mới của LBO vào khoảng năm 2003. Tuy nhiên, nó lại mang một cái tên khá dài dòng "các nghĩa vụ nợ thế chấp", và nó có tác động tuyệt vời, cấp vốn giá rẻ dồi dào từ các ngân hàng đầu tư. Đó là nhiên liệu có chỉ số octan cao cho các nghệ sĩ LBO — cũng là các công ty vốn cổ phần riêng lẻ.

Từ năm 2000-2004, các công ty mua lại đã đầu tư 14,6 tỷ đô-la tiền vốn cổ phần vào các thỏa thuận. Từ năm 2004-2007, họ đầu tư 148 tỷ đô-la vốn cổ phần. Kỷ lục 25 tỷ đô-la của RJR Nabisco bị phá năm 2006, khi Hospital Corporation of America được tư nhân hóa với giá 33 tỷ đô-la bởi một

nhóm gồm KKR, Bain Capital và Merrill Lynch. Thật đáng kinh ngạc, các kỷ lục mới lại được thiết lập thêm sáu lần trong năm đó.

Năm 2007, Henry Kravis tuyên bố đây là thời kỳ hoàng kim của vốn cổ phần riêng lẻ. Tuy nhiên, vị trí biểu tượng của Phố Wall vượt trội và chinh phục đã bị soán ngôi bởi đối thủ cạnh tranh chính là Blackstone Group. Đó là Stephen Schwartzman, người đã tổ chức bữa tiệc sinh nhật trị giá 3 triệu đô-la vào tháng Hai năm đó, Rod Stewart và Patti LaBelle cũng đến dự. Schwartzman đã biến Blackstone trở thành công ty đại chúng vào tháng Sáu, riêng cá nhân ông đã kiếm được 684 triệu đô-la.

Chà, KKR phải theo kịp Schwartzman. Hai tuần sau, họ cũng đệ đơn xin trở thành công ty đại chúng. Thật không may, thị trường thế chấp dưới chuẩn bắt đầu sụp đổ gần như ngay sau đó.

Các ngân hàng đầu tư đã từng vui vẻ phát hành bừa bãi CDO (Nợ thế chấp dưới chuẩn) cho các thỏa thuận LBO, cũng là những đối tượng vay thế chấp dưới chuẩn lớn. Khi bắt đầu bị ảnh hưởng bởi sự sụp đổ đó, họ ngay lập tức dừng dòng tiền CDO cho mua lại.

Thời đại hoàng kim của vốn cổ phần riêng lẻ đã qua một cách đột ngột mà không ai có thể ngờ. Các công bố mua lại giảm 63% trong nửa cuối năm 2007 so với nửa đầu năm đó. Đề xuất đại chúng hóa công ty của KKR bị gác lại.

KKR kết thúc trạng thái ngủ yên, và thay đổi hình thức một năm sau đó vào tháng Bảy năm 2008. Thực tế, KKR phải trở thành công ty đại chúng để giải cứu chi nhánh công ty đại chúng Hà Lan, KKR Private Equity Investors LP. Công ty ở nước ngoài đã mất gần 60% giá trị thị trường kể từ khi cổ phần hóa vào năm 2006, và vẫn đang tiếp tục sụt giảm.

Đó là KKR, với một giao dịch phức tạp nhưng có hiệu ứng thuần đơn giản: Công ty mẹ đã trở thành công ty đại chúng 21%, và được giao dịch trên Sở Giao dịch Chứng khoáng New York (NYSE). Điều này đã giải quyết được vấn đề tài chính gai góc trong khi tạo ra nền văn hóa công ty mới cũng gai góc không kém . Làm thế nào hai anh em vốn đã quen với việc chỉ trả lời câu hỏi của chính họ và một số ít các nhà đầu tư lại thích nghi được với việc báo cáo cho các cổ đông đại chúng?

Kravis và Roberts sẽ phải chấp nhận điều đó, vì, ngoài yêu cầu bắt buộc phải giải cứu công ty, thì thời thế cũng đã thay đổi. Công ty không còn chuyên về một lĩnh vực nữa. Trong khi KKR mắc kẹt với các thỏa thuận LBO, Blackstone đã vượt qua họ với tư cách là vua vốn cổ phần riêng lẻ bằng cách mở rộng sang các lĩnh vực sinh lời như bất động sản và các quỹ phòng hộ. KKR giờ đây sẽ có một loại tiền tệ - cổ phiếu đại chúng của chính mình — để đa dạng hóa sang các lĩnh vực mới như quản lý tài sản và đầu tư cơ sở hạ tầng.

Đó là những gì bạn phải làm để theo kịp Schwartzman, vượt qua khủng hoảng và tồn tại cho đến ngày tiếp tục cuộc chiến. Đó chính xác là những gì KKR dự định làm, Henry Kravis khẳng định điều đó vào ngày ông tuyên bố: “Chúng tôi không rút tiền về.”

Giai đoạn tiếp theo là sự gợi nhớ kỳ lạ những năm đầu thập niên 1990 - thời kỳ tàn dư hậu RJR, và nó đặt ra một câu hỏi: Liệu có ai ở Phố Wall thực sự học được điều gì đó? Colin Blaydon không chắc lắm.

“Khi có một tình huống như thế, và mọi người đổ dồn vào một thị trường mà họ không hiểu rõ, thì thị trường tài chính luôn có xu hướng vượt quá giới hạn. Có rất nhiều sự so sánh thế giới thời kỳ bong bóng với RJR Nabisco. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng bọn rợ vẫn ở ngay ngoài cổng, củng cố

lực lượng sau những thất bại, chờ đợi thời cơ và cơ hội tiếp theo để tấn công vào cổng.

Hình ảnh ẩn dụ đại diện cho tầng lớp trung lưu - những người phải chịu nhiều thiệt hại từ khủng hoảng tài chính và được hưởng lợi rất ít từ các kế hoạch giải cứu nền kinh tế. Trái ngược với Phố Main là Phố Wall - đại diện cho tầng lớp thượng lưu - thành phần nhận được đa số lợi ích từ các biện pháp tài chính của chính phủ. (BTV)

Cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX, các kiểm toán viên, điện báo viên, biên tập viên thường đeo kính màu xanh để giảm mỏi mắt và đội nón xanh để che nắng. Tác giả đang có ý mỉa mai các kiểm toán viên chỉ biết "làm dáng", tỏ vẻ tài giỏi, vất vả. (BTV)

Nguyên tác *cigarillos*, một loại cigar nhỏ hơn bình thường, dài 7 -10 cm, đường kính 8mm. (Gago)

Tiến sĩ O. C. Adams không đồng ý nói chuyện với các tác giả về Ross Johnson, Giám đốc Điều hành công ty khách hàng của ông, cho đến khi Johnson đồng ý. (TG)

Reserve Officer Training Corps: Chương trình đào tạo cấp đại học nhằm chuẩn bị và bổ sung nguồn nhân lực cho quân đội. ROTC giúp sinh viên trang trải một phần hoặc toàn bộ học phí, đổi lại người nhận học bổng sẽ cam kết phục vụ trong quân đội một thời gian. (BTV)

Tên một công ty rượu nổi tiếng. (ND)

Một nhân vật trong bộ phim hài truyền hình "Leave it to Beaver", được mô tả là một người khôn ngoan, giảo hoạt, chuyên bắt nạt nhân vật chính Beaver. (BTV)

Ý chỉ trận chiến của hai kình địch có tiềm lực ngang nhau để giành lợi thế, mượn hình ảnh trận Trân Châu cảng (1941) giữa Mỹ và Nhật Bản. (BTV)

Cựu thủ tướng Anh. (BTV)

Tên một vùng đất ở miền Nam nước Mỹ. (BTV)

Hãng sản xuất ô tô của Mỹ, đã ngừng sản xuất vào năm 1966. (BTV)

Sau này, Johnson và Wilson mới biết, họ rất xấu hổ vì đã bị chơi xỏ. Một nhân viên ngân hàng đầu tư tham gia vào các cuộc đàm phán đã tuồn thông tin cho Ivan Boesky, một kẻ buôn chứng khoán nhờ chênh lệch giá. Ông này châm ngòi cuộc đua bằng cách mua số lượng lớn cổ phiếu của Nabisco. (TG)

Attila the Hun: Người đã tạo nên đế chế của người Hung, nhưng mang hình ảnh của một kẻ cướp phá các thành phố và tàn sát trẻ em. (BTV)

Hợp doanh hữu hạn (limited partnership): Doanh nghiệp có sự liên kết giữa các cá nhân góp vốn để huy động dưới hình thức công ty. Trong đó, các thành viên trong hội đồng quản trị sẽ có quyền điều hành công ty và chịu trách nhiệm với các khoản nợ, còn các thành viên trách nhiệm hữu hạn sẽ không phải chịu trách nhiệm với khoản nợ của công ty. (BTV)

Đầu năm 1987, Drexel Burnham và Michael Milken bị điều tra theo Luật liên bang vì vi phạm luật chứng khoán trong cuộc điều tra về giao dịch nội gián của Ivan Boesky. Drexel cuối cùng cũng giải quyết xong các cáo buộc về hành vi sai trái với các công tố viên vào tháng Mười hai năm 1988; Milken chính thức bị truy tố vào mùa xuân năm sau. (TG)

Tên một vị vua trong thần thoại Hy Lạp. (BTV)

Johnson phủ nhận chuyến bay chỉ dành cho chú chó. (TG)

Biệt danh của Nicklaus. (BTV)

Shepard phủ nhận tạp chí đã bị ảnh hưởng bởi áp lực từ phía công ty, nói rằng bất kỳ thay đổi nào trong câu chuyện đều là kết quả của công việc biên tập hết sức bình thường. (TG)

Stretch còn có nghĩa là bị treo cổ. (ND)

Ông cũng không thể liên lạc với Andy Sage, người đã ngừng trả lời các cuộc gọi của Beck sau khi Johnson bắt đầu xem xét khả năng LBO. “Tôi không muốn nói với ông ta sự thật,” Sage nói, “và tôi cũng không muốn nói dối.” (TG)

Một tạp chí dành cho các quý ông. (BTV)

Tháng 9 năm 1989, Bilzerian bị kết án bốn năm tù vì những vi phạm luật chứng khoán. Shearson không bị cáo buộc bất kỳ tội danh nào. (TG)

Cohen sau đó cô lập Peter Solomon ra khỏi vụ RJR Nabisco. Về sau, Cohen nói ông ta tự đưa ra quyết định sau khi nhận được yêu cầu từ Andy Sage. Quá tức giận, Solomon trốn đến trang trại bóng chày giả tưởng của người miền Bắc ở New York. Sage chối việc từng đưa ra một yêu cầu như vậy. (TG)

Vài tháng sau, Hill biết về cuộc gọi của Waters, mặt ông ta biến sắc. “Ông đang đùa tôi à. Tôi không thể tin điều đó,” Hill nói. “Nếu biết Kravis đang cố gắng tiếp cận Ross, chúng tôi sẽ thay đổi hoàn toàn chiến lược. Điều đó rất quan trọng.” Trong số các chiến lược gia của Johnson, chỉ có một mình Peter Cohen khẳng định ông không bao giờ nghi ngờ Kravis sẽ tham gia đấu giá. (TG)

Ngoài Johnson và Horrigan, nhóm còn có Sage, Henderson, Ed Robinson, John Martin và Phó Chủ tịch Jim Welch. (TG)

Johnson không nhớ buổi nói chuyện này. (TG)

Goldberg gia nhập First Boston năm 1989.

Kravis phủ nhận đã nói với Cohen và Hill rằng anh phải tham gia vào thỏa thuận RJR Nabisco. Báo chí đứa tin rằng Kravis tuyên bố sẽ bảo vệ “đặc quyền”, Kravis phủ nhận đã sử dụng “từ” này. (TG)

Tên gọi khác của ngân hàng Manufacturers Hanover. (ND)

Siskel và Ebert là hai nhân vật trong phim truyền hình nổi tiếng. (ND)

Wasserstein nói ông ta không nhớ cuộc trò chuyện này, nhưng lại cho rằng đó là điều "hoàn toàn hợp lý"… "Nói chung, chúng tôi đã trì hoãn thảo luận về mức phí với Morgan Stanley. Tốt nhất, anh nên đến hỏi Eric." Gleacher nói rằng ông không nhớ cuộc trò chuyện này. (TG)

Công cụ để nâng bóng golf lên cao khỏi mặt đất và hỗ trợ cho nó đứng yên. (BTV)

Forstmann từng tán tỉnh Carolyne Roehm trước khi cô kết hôn với Kravis. Ông là bạn của người chồng đầu tiên của cô và chính là người đón khách trong đám cưới đầu tiên của Roehm. Roehm khẳng định cô và Forstmann chỉ là bạn bè. (TG)

Loài cá chuyên tấn công và ăn thịt các động vật sống. (ND)

Trường phái nghệ thuật và trang trí mang tính chiết trung được bắt đầu tại thành phố Paris vào thập niên 1920. (BTV)

Forstmann phủ nhận việc cố gắng đánh lừa Kravis bằng cách đi sai thang máy. (TG)

Wilson phủ nhận là nguồn gốc của vụ rò rỉ. (TG)

Giấy chứng minh vay mượn không chính thức do người nợ cấp cho chủ nợ, viết tắt của từ I owe you. (BTV)

Cả Michigan và Massachusetts cuối cùng đã từ chối ủng hộ Kravis trong thỏa thuận của RJR Nabisco, lấy cớ là RJR có các khoản đầu tư ở Nam Phi. (TG)

Cohen không nhớ có thái độ hiếu chiến đến mức đó, phần này chủ yếu dựa vào hồi ức của Beattie. (TG)

"Nếu biết họ làm vậy, chính tôi sẽ rút dao ra và tự tay giết họ," Goldstone phát biểu sau đó. Đây là một trong những hành động ngu ngốc nhất trong lịch sử Phố Wall. (TG)

Tên một tỉnh của Canada. (ND)

Các công nhân nói điều đó với Smith Bagley, nhưng nỗ lực của họ không đi đến đâu. (TG)

Các khoản thưởng lớn từ cổ phiếu hạn chế chuyển nhượng thực sự gây ra nhiều mâu thuẫn trong nhóm quản lý công ty thuốc lá cũng như trong Nabisco. Trong khi các giám đốc điều hành hàng đầu nhận được các khoản thưởng cổ phiếu hạn chế hào phóng, thì trong tháng Tám, nhiều nhà quản lý khác đã dọa họ sẽ từ bỏ quyền được mua cổ phiếu ưu tiên. Công ty đã đề nghị mua các quyền mua đó với giá 53,50 đô-la/cổ phiếu; quyết định được cho là tùy thuộc vào mỗi nhân viên. Nhưng Ed Horrigan lan truyền rằng mọi người tốt hơn nên từ bỏ quyền mua cổ phiếu. Những người bán quyền mua đã thua lỗ nặng khi chứng khoán nhảy vọt vài tuần sau đó. Horrigan sau đó vẫn nói ông không lừa dối bất cứ ai, chính ông cũng từ bỏ quyền mua với 59.000 cổ phiếu. Đồng thời, ông cũng nhận được 50.000 cổ phiếu hạn chế chuyển nhượng. (TG)

Lấy điển tích từ nhân vật huyền thoại không có thật: vua Arthur, người bảo hộ nước Anh chống lại sự xâm lăng của người Saxon đầu thế kỷ VI. Hội Bàn Tròn là tập hợp 28 nhân vật phò tá vua Arthur.

(BTV)

Trong những ngày đầu của thỏa thuận, Hamish Maxwell ít nhất đã có một cuộc trò chuyện với Ross Johnson về sự kết hợp của Philip Morris-RJR Nabisco. Johnson sau đó nói rằng lão không bao giờ mong Maxwell có bất kỳ sự nhiệt tình thực sự nào đối với cuộc đấu thầu RJR. Bất kỳ thỏa thuận sáp nhập nào giữa họ gần như chắc chắn sẽ bị ngăn chặn do luật chống độc quyền. (TG)

Jerry Seslowe không phải là người đầu tiên khiến Jay Pritzker chú ý đến RJR Nabisco. Thông qua một số trung gian, Smith Bagley đã tiếp xúc được với một trợ lý của nhà đầu tư này nhưng không thu được kết quả. (TG)

Wasserstein phủ nhận điều này, nói rằng ông không có lý do gì để tham gia nhóm kỹ thuật được cử đến Skadden Arps sáng hôm đó. (TG)

Mối liên hệ giữa Finn và Rosen được đề cập trở lại vào tuần sau, khi First Boston đề nghị thuê Rosen trong một thỏa thuận riêng. Theo Finn và Rosen, Atkins đã từ chối việc thuê Rosen để tránh bất kỳ sai lầm nào. (TG)

Ý nói một người đạt được mục đích của mình một cách bất ngờ nhưng không biết phải làm gì tiếp theo. (BTV)

Ý chỉ hành động bắt đầu làm lại một việc mà trước đó đã gặp thất bại, khó khăn. (BTV)

Ngày nghỉ nổi bật và quan trọng nhất của Do Thái giáo. (BTV)

Macomber từ chối đã đề cử chính mình. (TG)

Một bữa tiệc trang trọng trong đó nam giới sẽ mặc vest tuxedo và nữ giới sẽ diện váy dài chấm gót. (BTV)

Johnson từ chối việc lão đã hỏi về quyền lợi thôi việc. (TG)

Kravis nói về Wasserstein như sau: “Hiện tại chúng tôi không muốn ông ta ở bất cứ chỗ nào gần chúng tôi. [Tôi sợ] gặp phải vấn đề tương tự như lúc bắt đầu thỏa thuận, khi Beck và Wasserstein gọi điện thoại và bắt đầu rò rỉ thông tin.” (TG)

Sau này, Tom Hill và những người khác quả quyết ủy ban đặc biệt không bao giờ nhấn mạnh sự cần thiết của việc phải để các cổ đông kiểm soát cổ phần. Bằng chứng đã cho thấy điều ngược lại. Theo một số người, Lazard và Dillon chính xác đã nhấn mạnh điều đó trong cuộc gặp với Hill vào hôm thứ Hai. Chaz Phillips của Salomon, người cũng tham dự phiên họp đó, nhớ lại các nhân viên ngân hàng đã khuyên họ như vậy, nhưng thừa nhận nhóm của anh đã quá tự tin và từ chối lắng nghe. “Về cơ bản mà nói, chúng tôi đã phớt lờ điều đó,” anh nói. (TG)

Tổng giá trị do tờ *Business Week* cung cấp. (TG)

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2010. (BTV)